

E-ISSN: 2651-2610

---

# **BEMAREJ**

---

**Business, Economics &  
Management Research  
Journal**



**Year: 2021   Volume: 4   Issue: 2**

# BEMAREJ

Business, Economics  
&  
Management Research Journal

**E-ISSN** 2651-2610

**PERIOD** Bi-annual

**Founded** 2018

**Year: 2021 / Volume: 4 / Issue: 2**



Online Publication Date: 26 December 2021

Year: 2021 / Volume: 4 / Issue: 2

E-ISSN

2651 - 2610

Founder & Owner

Editor in Chief

Dr. Engin ÇAKIR

Co-Editors

Dr. Ayşe Cansu GÖK KISA

Dr. Gülşah SEZEN AKAR

Foreign Language Editor

Dr. Gökhan AKEL

Secretary

Ümit KACIR

Correspondence

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

E-Mail

bemarej@gmail.com

Web Page

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

## SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

(Ordered by names)

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

## REVIEWERS OF THE ISSUE

(Ordered by names)

Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU	Muğla Sıtkı Koçman University
Dr. Başak DOĞAN	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Bayram Bilge SAĞLAM	Dokuz Eylül University
Dr. Berat ÇİÇEK	Malatya Turgut Özal University
Dr. Cihat KÖKSAL	İstanbul Ticaret University
Dr. Derya YALÇIN	Nişantaşı University
Dr. Edip DOĞAN	Adıyaman University
Dr. Erik NUGRAHA	Sangga Buana University
Dr. Esmâ DURUKAL	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Hüseyin Önlem ERSÖZ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Hüseyin ŞENKAYAS	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Kamil Özden EFES	Piri Reis University
Dr. Mehmet İlker KARAKELLEOĞLU	Dokuz Eylül University
Dr. Onur ÖZVERİ	Dokuz Eylül University
Dr. Pınar GÜROL	Piri Reis University
Dr. Seval AKSOY KÜRÜ	Gebze Technical University
Dr. Turan ÖNDEŞ	Atatürk University
Dr. Ümit DOĞRUL	Mersin University
Dr. Yetkin BULUT	Ondokuz Mayıs University

## CONTENTS

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

Çevik üretim modelinin yeni ürün performansına etkisi: Gaziantep ilinde bir uygulama

**Selman Kaymaz, Zeynep Özgüner ..... 47-56**

### ***Review Article (Derleme Makale)***

İş birliğine dayalı tüketim üzerine kuramsal bir inceleme

**Utku Tevfik Güleç ..... 57-69**

### ***Review Article (Derleme Makale)***

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları

**Seda Yüksel Nalbantoglu, Mehmet Köse ..... 70-80**

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

Islamic bank performance: Does low-cost fund and labor cost affect it? (Empirical cases in Bank Syariah Mandiri-Indonesia)

**Ahmad Badawi, Lucky Nugroho, Nurul Hidayah ..... 81-92**

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

Amerikan Anestezi Derneği (ASA) hasta sınıflamasının hasta maliyetleri üzerine etkisi: bir üniversite hastanesi uygulama örneği

**İbrahim Yüksel ..... 93-102**

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

İş yeri nezaketsizliğinin intikam niyetine etkisinde örgüt ikliminin rolü

**İnan Kaynak ..... 103-117**

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

Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında inovasyon, pazarlama stratejileri ve dijitalleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Mehmet Sağlam, Muhammed Burak İnan ..... 118-137**

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

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nde yayımlanan makalelerin bibliyometrik ve içerik analizi

**Murat Yorulmaz, Sinem Kaya ..... 138-155**

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

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi

**Fidan Alhas ..... 156-175**

## INDEXES

INDEX  COPERNICUS  
INTERNATIONAL  
[Index Copernicus](#)

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

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

  
[Google Scholar](#)

 Academic  
Resource  
Index  
ResearchBib  
[Research Bible](#)

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

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

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

## Çevik üretim modelinin yeni ürün performansına etkisi: Gaziantep ilinde bir uygulama

Selman Kaymaz<sup>1</sup>

Zeynep Özgüner<sup>2</sup>

### Özet

Yeni ürün geliştirme sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için önemli bir avantajdır. Her işletmenin teknolojik alt yapısının yanı sıra proaktif vizyonuna uygun ürünler üretmesi amacı da işletmelerin kapasiteleri ve öz yetenekleri ile ilgilidir. İşletmeler, yeterlilik, hızlilik, esneklik, örgütlenme, teknoloji ve bilgi gibi alt boyutlarıyla çevik üretim faaliyetlerinin etki düzeyini yeni ürün performansı üzerinde görmektedir. İmalat sürecinin çevik üretim kapsamında değerlendirilmesi yeni ürüne değer katmaktadır. Böylelikle işletmeler hem küresel rekabet ortamında kalıcı olmaya hem de katma değer üretmeye devam etmektedirler. Araştırmanın amacı çevik üretimin Gaziantep ilindeki işletmelere olan katkısını ortaya koymaktır. Yeni ürün performansı ile çevik üretim arasındaki ilişkileri alt boyutları ile analiz etmek hedeflenmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde çevik üretimin alt boyutlarının genel itibarıyla yeni ürün performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevik üretim düzeyi ve alt boyutları ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde çevik üretim alt boyutlarının ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevik Üretim, Yeni Ürün Performansı, Gaziantep İli

**JEL Kodları:** J80, E23, L23, L60, M11

## The effect of agile production on new product performance: An application in Gaziantep

### Abstract


New product development is an important advantage to provide sustainable competitive advantage. In addition to the technological infrastructure of each enterprise, the aim of producing products suitable for its proactive vision is related to the capacities and self-capabilities of the enterprises. Businesses see the impact of agile production activities on new product performance with sub-dimensions such as competence, speed, flexibility, organization, technology, and knowledge. Evaluation of the manufacturing process within the scope of agile production adds value to the new product. Thus, businesses continue to be permanent in the global competitive environment and to produce added value. The aim of the research is to reveal the contribution of agile production to businesses in Gaziantep. It is aimed to analyze the relations between new product performance and agile production with its sub-dimensions. As a result of the regression analysis, it was concluded that the sub-dimensions of agile production generally have positive and significant effects on new product performance. When the relationships between agile production level and sub-dimensions and new product performance are examined, it has been determined that there are significant and positive relations with agile production sub-dimensions.


**Keywords:** Agile Manufacturing, New Product Performance, Gaziantep

**JEL Codes:** J80, E23, L23, L60, M11

### 1. Giriş

Küreselleşen dünyada hızla büyümek ve geri kalmamak adına şirketler ve kurumlar aralıksız ve amansız bir şekilde çalışmalarını ve rekabetin verdiği mücadeleyi sürdürmeleri gerekmektedir. İşletmeler, günümüzde müşterilerin taleplerini yerine getirme ve oluşacak yeni ürünler konusunda ilerlemek zorunda kalmışlardır. Firmaların verdiği hizmetlerden ve ürettiklerinden daha çok, müşterinin ne istediği önemli olmuştur. Pazarlamada, satış ve hatta üretimde daha çok müşterinin talepleri dikkate alınmıştır (Kahn, 2001).

<sup>1</sup> Corresponding author, Yüksek Lisans Öğrencisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye, selmankaymaz@outlook.com,  ORCID ID: orcid.org/orcid.org/0000-0002-4103-1220

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye, zeynep.ozguner@hku.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-8694-7275



Bu araştırmanın ana amacı çok yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan Çevik üretimin işletmeye ve özellikle yeni ürün oluşumundaki performansa katkısını ortaya koymaktır. Gaziantep ilinde bulunan işletmelerde çevik üretim metodunun alt boyutları olan, yeterlilik-hız ve esnekliğin ile örgütsel bütünleşmenin, örgüt ve çalışan yapısının ile bilgi ve teknolojinin yeni ürün performansı arasındaki bağı analiz etmek olup ayrıyeten etki düzeyinin tespitini ortaya çıkarmaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Alan Yazını Taraması

Annacchino (2003), yeni ürün iyileştirmeleri ve geliştirmenin kondisyonunu muhafaza etmeye çalışan bir insanın egzersizlerini sürdürmesine benzetmektedir. Isınma hareketleri yapmaya devam eden bir firmanın ise pazardaki riskleri, fırsatlara ve tehditlere tepki verme, adaptasyon ve değişim hızının artacağını ifade etmektedir. Küresel Dünya’da müşteri kaymalarını ve kayıplarını günümüz pazarları için çok daha fazla ciddi geçerlilik kazandığı düşünüldüğünde, değişim, dönüşüm ve adaptasyon yeteneğinin şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri ve koruyabilmeleri, idame etmeleri için ne kadar önem arz ettiğini anlaşılmış olacaktır (Calantone & Montoya-Weis, 1994).

Schumpeter’in yaratıcı yıkım (creative destruction) kavramı, yeniliklerin ve piyasaya sunulan yeni şeylerin ekonomik, toplumsal ve sosyal etkilerini en iyi özetleyebilecek terim olarak ifade edilmektedir. Bu kavram ayrıca, yenilik ve inovatif süreçte yeni ürün ve metotların gelişebileceğini (sürecin yaratıcı kısmı), yeni olanların hiç kuşkusuz eskinin yerini alacağını (sürecin yıkıcı kısmı) belirtmektedir. Yenilikler ve yeni oluşan ürünler sayesinde eski ürünler piyasadan çekilmekte, eski ürünleri üreten firmalar geride kalmaktadır. Hatta belki de iflas etmekte, eski ürünlere özgü yeteneklere sahip işçiler işsiz kalmaktadır. Dahası bazı durumlarda firmalar faaliyetlerini azaltmakta ve hemen hemen sektörlerin ortadan kalmasının söz konusu olduğu, ayak uyduramayan ülkelerin ekonomik olarak büyüme tempolarını ve gelişimlerini giderek daha da azaltmasına sebep olmaktadır (Eppinger & Ulrich, 2004).

Üretimin gerçekleşmesi niteliği kadar koşulların uygun olmasına da bağlıdır. Ürünün üretim şekli ve tekniğine göre farklılık gösterdiği tüm sektörlerde başlıca uygulanan üretim sistemleri mevcuttur. Bunlardan en sık kullanılanları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

El sanatı tarzı üretim de en belirgin özelliği her modelden birer tane veya az sayıda yapan ve üretilen ürünlerin her biri diğerine tam olarak benzemeyen, diğer taraftan her bir ürünün birim maliyetlerin de yüksek olduğu bir üretim şeklidir (Sevindirici, 2009: 21). Fordist üretim sistemi olaraktan bilinen tüketimdeki artıştan ötürü üretimin artışını tetikleyen bir method olarak ortaya çıkmıştır. Daha çok A.B.D’nin başını çektiği sonrasında A.B. ülkelerinde yaygın olarak görünmektedir. Fordist üretim sistemleri olarak bilinmesinde Henry Ford’un Rouge Fabrikalarında yapılan üretim şeklini kastederken Kitleli Üretim olarak bilinmesinde etkili olmuştur (Çetin & Altuğ, 2005: 301).

Tam zamanında üretim sistemi, katma değeri bulunmayan yöntem ve uygulamaların eliminasyonu yolu ile israfın önlenmesi, maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunan bir üretim şeklidir. İsrif tanımında üretim için kesin olarak temelde esas olan, işçilik masrafları, hammadde giderleri ve malzemenin minimum ihtiyacından fazla olan miktarlar olarak ifade edilmiştir. İsrifi azaltıp tamamen yok etmek adına, işçi üretkenliğini artırma, maliyet azaltma ile işletmelerin verimliliği yükseltmek adına yapılan işlemler sermaye devir hızını da arttıracaktır (Schniederjans & Olson, 1999: 4).

Yalın üretimin asıl amacı üretime ve işletmeye yük getiren, ağırlık olan tüm israflardan arınmayı ve temizlenmeyi, basitleştirmeyi hedef alan bir yaklaşımdır. Yalın Üretimde birliktelik olarak emek ve zanaatın yoğun olduğu üretim ile kitleli seri üretimin üstün taraflarını harmanlayıp bir araya getirmiştir. Yalın üretimde temel stratejisi hızı artırmak ile akış süresini azaltmak kalite ile üretimi, stok ve maliyeti, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Esnek üretim sistemi farklı parçaların ve ürünlerin önemli bir değişime ve tezgâh, hat duruşlarına gerek kalmaksızın, üretebilme yeteneği olan sistemdir (Wind & Mahajan, 1997).

Çeviklik, çok sıklıkla karşımıza çıkabilen sürekli değişikliklerden ötürü meydana gelen karışıklık ve zorluklara karşı çözümler üretmeyi ve üstesinden gelmeyi amaçlayarak, önceden tahmin edilemeyen oluşumlara, sorunlara ve durumlara başvurulabilen genel bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır

(Baykasoğlu & Dereli, 2004). Çevik üretim uygulamaları sayesinde işletmeler müşterilerinin tam olarak ne istediklerini bilmekte ve pazara bu yenilikleri hızlı ve kaliteli bir biçimde sokarak pazar liderliğini eline geçirebilmektedir. Dolayısıyla lider işletme olabilmek, yenilik ve teknolojiyi ortaya çıkarmakla mümkün olacaktır. Bu sayede işletmeler artan talep karşısında üretim miktarlarını artıracak ve maliyetlerini azaltıp daha karlı bir duruma geçecek performans artışı sağlayabilecektir (Yılmaz, 2019: 5-6).

Çevik üretim, işletmelerin yeni ürünler ortaya koymak amacıyla çeşitliliği artırmak veya farklılık oluşturmak için yaptıkları faaliyetleri destekleyen önemli bir kavramdır. Dolayısıyla yeni bir ürün tasarımı yaparak işe başlamak bu sürecin kırılma noktası olarak kabul edilebilir. Orijinal taze, farklı, yeni benzersiz ürün fikirleri ve oluşumları elde etmek, bulmanın asıl yolu çok fazla sayıda çeşitli farklı kaynaklardan bilgi harmanlamak, toplamak olup aynı zamanda yeni, değişik ve farklı fikir kaynakları bulmaktır.

Çevik üretim, önümüzdeki yıllarda değişen organizasyonların yönetimindeki temel basamak olacaktır. Sürekli, ani ve beklenmedik değişimler işletmeler ve kurumlar için hayati önem taşıdığı aşikârdır (Shah vd., 2000). Sheremata (2000: 773) çeviklik ve değişimlerin hemen hemen tüm işletmelerde görüldüğünü hatta değişime açık olmayan birçok işletmenin etkilendiğini ve ister istemez maruz kaldığını belirtmektedir. Çeviklik bu ağır koşullar altında bir kurtarıcı ve çözüm yöntemidir. Çevik üretim, sürekli ve umulmayan değişimlere maruz kalan işletmelerin pazarda rekabet avantajı sağlamaları için temel gereksinimlerin başında olduğu belirtilmekte ve çevik üretimin meydana getirdiği olanaklar yönetim ve üretim teknikleri sayesinde değişime adapte olup cevap verme ve değişimden fayda ve kazanç sağlamanın mümkün olduğunu gösterir (Smith, 1995).

Alan yazını incelendiğinde, çevik üretim ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının çok az olduğu görülmektedir. Konu hakkında yapılmış olan bu çalışmalardan ulaşılan sonuçların bazılarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

“Ürün tasarım sürecinde çevik üretim yaklaşımı ve ayakkabı imalat sektöründe uygulama” başlığıyla Teke (2011), Konya ilindeki ayakkabı sektöründeki faaliyetlerini sürdüren işletmelerde yaptığı çalışma ile çevik üretim faaliyetlerindeki alt boyutlarından olan yeterlilik, örgütlenme, insanlar, teknoloji, hızlilik, esneklik ve bilgi ile yeni ürün performansı bağlamında ilişkileri incelemiş ve analiz etmiştir. Aynı zamanda çevik üretim faaliyetinin yeni ürün performansına olan etki düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Konya ilinde bulunan 60 işletme görüşülmüş, 50 sağlıklı anket çalışmaya dâhil edilmiş. Yapılan korelasyon analizinde; çevik üretimdeki alt boyutları olan esneklik, yeterlilik, hızlilik ve insanlar ile yeni ürün performansı arasında pozitif yönden ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan çevik üretim kapasitesinin alt boyutları olan örgütlenme, teknoloji ve bilgi ile yeni ürün performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çevik üretim kapasitesinin yeni ürün performansı üzerindeki etkisini belirlemek adına yapılan regresyon analizi ile çevik üretim kapasitesinin yeni ürün performansını pozitif yönlü etkilediği ortaya konmuştur.

Brinks ve Johnson'nın (2019) “İmalat endüstrisinde çevik çalışmanın yolu” başlıklı çalışmasına göre çevik üretimin yeni ürün oluşumundaki olumlu etkisini ve seri üretimde israfı önleyici katkıları olduğundan bahsetmektedir. Üretimde çeviklik konusunda ağırlık verdiği çalışmada, üretim sisteminin çevik yöntemleri benimsemesi sonrasında yeni oluşturulacak ürünlerin daha hızlı ve istenilen hizmeti sunacağına değinmektedir.

### 3. Yöntem ve Uygulama

Araştırma hipotezleri ve modeli aşağıda sıralanmış ve gösterilmiştir.

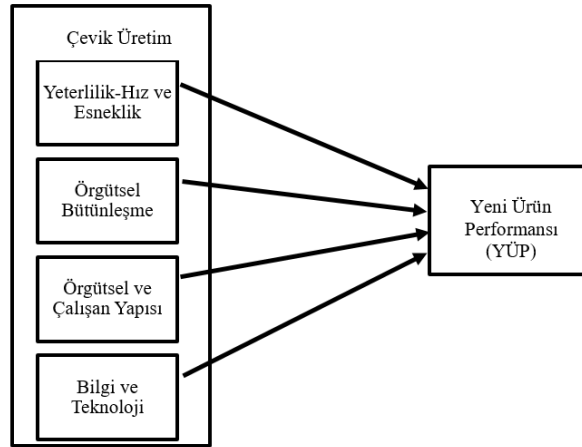
H<sub>1</sub>: Çevik üretimin alt boyutlarından olan yeterlilik-hız ve esneklik boyutunun yeni ürün performansına pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Çevik üretimin alt boyutlarından olan örgütsel bütünleşme boyutunun yeni ürün performansına pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Çevik üretimin alt boyutlarından olan örgüt ve çalışan yapısı boyutunun yeni ürün performansına pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Çevik üretimin alt boyutlarından olan bilgi ve teknoloji boyutunun yeni ürün performansına pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma evrenini Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyetlerini sürdürmekte olan 400 üretim işletmesi oluşturmaktadır. Ana kütleden %95 güven aralığında ve %5 hata payına göre minimum örneklem büyüklüğünün 190 olduğu belirlenmiştir. İşletmelere uygulanan anket ölçeğinde çevik üretime yönlendiren faktörlerin etki düzeyini ölçmek amacıyla, Teke (2011) tarafından kullanılan "Çevik Üretim Kapasitesi Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Çevik üretime yönlendiren faktörler; pazar, rekabet, müşteriler, teknoloji ve sosyal faktörler olmak üzere beş boyut ile toplamda 23 maddeden oluşmaktadır. Çevik üretim kapasitesi ölçeği; yeterlilik, hızlık, esneklik, örgütlenme, insanlar, teknoloji ve bilgi başlıklarıyla yedi boyuttan ve toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü kısımda yeni ürün performansı düzeyini ölçmek amacıyla, Bulut vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek yer almakta ve 7 maddeden oluşmaktadır. Anket ölçeğinin son kısmında ise demografik özellikler bulunmaktadır. Dolayısıyla birkaç ölçekten yararlanılarak anket ölçeği oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Çeşitli nedenler örneklemin tamamına anket uygulanamamış veya yapılan anketlerin bir kısmının eksik doldurulduğu tespit edilmiştir. Sağlıklı veriler ilgili analizlere tabi tutularak bulgular yorumlanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın verilerinin sağlıklı toplanabilmesi için anket uygulama yönteminden istifade edilmiştir.

#### 4. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılım gösteren üretim işletmelerinin faaliyet sürelerine ait tanımlayıcı bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İlgili Konulara Ait Tanımlayıcı Bulgular

	Frekans (n)	Oran (%)
<b>Faaliyet Süresi</b>		
5 yıl ve daha az	8	3,3
6-10 yıl arası	32	13,3
11-15 yıl arası	88	36,7
16-20 yıl arası	32	13,3
21 yıl ve üzeri	80	33,3
<b>Pazar</b>		
Ulusal	8	3,3
Uluslararası	96	40
Global	136	56,7

Yönetim	Frekans (n)	Oran (%)
İşletme sahibi	72	30
Profesyonel Yönetici	48	20
İşletme Sahibi ve Profesyonel Yönetici	120	50
Ar-Ge Bütçesi %	Frekans (n)	Oran (%)
Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	32	13,3
%3 ve daha az	72	30
%4-%6 arasında	40	16,7
%7-%9 arasında	32	13,3
%10 ve üzeri	64	26,7
Çalışan Sayısı	Frekans (n)	Oran (%)
50-149 kişi arası	24	10
150-249 kişi arası	24	10
250-349 kişi arası	24	10
350 kişi ve üzeri	168	70

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan işletmelerin %36,7’si 11-15 yıl arasında faaliyet göstermektedir. Sonuçlardan araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun uzun yıllardır faaliyet gösterdikleri ve sektörel tecrübelerinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum elde edilen verilerin doğruluğu ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Çalışma Gaziantep’te bulunan OSB’lerdeki üretim işletmelerinden elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar tespit edilmiş olup, %56,7’ü Global pazarlarda faaliyet göstermektedir. Sonuçlardan araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun küresel ölçekte büyük firmalar olduğu ve dışa dönük, farklı pazar ve yabancı müşterilerle çalıştığını söylemek mümkündür. Bu da müşterilerden gelecek değişken taleplerde açık firmalardan oluştuğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında kendilerine anket uygulanan işletmelerin %30’u bütçelerinin %3’nü oranında Ar-Ge’ye pay ayırmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin %70’nin 350’den fazla çalışanı bulunmakta olup geri kalanı ortalama 150 çalışanı bulunmaktadır. Sonuçlardan araştırmaya ilgi gösteren işletmelerin çalışanlarının yüksek olanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Çevik Üretim Kapasitesi Ölçeği”nin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla ilk olarak keşfedici faktör analizi yapılmış ve faktörlerin yorumlanmasında sağladığı kolaylık nedeniyle Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda 25 ifadeye varimax rotasyonu ile keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan KFA sonucunda bazı ifadelerin birden fazla faktör altında toplandığı tespit edilmiş. KFA sonucunda öz değerleri 1’den büyük olan toplam 4 boyuttan oluşan ve toplam varyansın %73.907’sini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Sonuç olarak “yapılan KFA’ya göre ölçeğin tamamının özdeğeri 1’den büyüktür ve faktör yükleri kabul edilebilir değerler arasındadır (0.542-0.858). Elde edilen bu bulgular “Çevik Üretim Ölçeği (ÇÜKÖ)”nin iyi bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Ölçeğe ve Ölçeğe Ait Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri

N	Faktörler	( $\alpha$ )
11	Yeterlilik-Hız ve Esneklik	0.944
4	Örgütsel Bütünleşme	0.801
3	Örgüt ve Çalışan Yapısı	0.856
3	Bilgi ve Teknoloji	0.903
Ölçeğin tamamına ait ( $\alpha$ ) değeri: 0.946		

Yeni ürün performansı ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. KFA neticesinde elde edilen KMO değeri 0,830 olarak bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(7) = 1193,978, p < 0.001$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 7 sorudan oluşan tek faktörlü bir yapıya ulaşılmış ve ifadelerin tamamı analize dâhil edilmiştir. Faktörlerin toplam varyansın %66, 851’ini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin 0.550 ile 0.784 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Gürbüz ve Şahin (2016: 312)’e göre KFA ‘da tüm faktörlerin açıkladığı toplam varyansın, tek boyutlu ölçeklerde en az %30, çok boyutlu ölçeklerde ise en az %50 olması gerekmektedir.

Çalışmada; Gaziantep’te bulunan OSB’lerde yer alan işletmelerin çevik tedarik kapasitelerinin demografik değişkenlere (işletmelerin faaliyet süreleri, faaliyet gösterdikleri pazar, toplam bütçelerinin % kaçını Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları ve işletmelerde çalışan personel sayıları) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü ANOVA analizleri sonunda meydana çıkabilecek farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden yararlanılmaktadır.

**Tablo 3.** Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Yeterlilik-Hız ve Esneklik	1					
2. Örgütsel Bütünleşme	,664**	1				
3. Örgüt ve Çalışan Yapısı	,599**	,547**	1			
4. Bilgi ve Teknoloji	,480**	,259**	,545**	1		
5. Çevik Üretim Kapasitesi (Genel)	,950**	,773**	,776**	,613**	1	
6. Yeni Ürün Performansı	,582**	,669**	,543**	,392**	,671**	1

Korelasyon Tablosu, çevik üretim düzeyi ve alt boyutları ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde çevik üretim alt boyutlarından yeterlilik-hız ve esneklik alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında ( $r(240) = ,582$ ,  $p=0.00<0.01$ ), örgütsel bütünleşme alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında ( $r(240) = ,669$ ,  $p=0.00<0.01$ ), örgüt ve çalışan yapısı alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında ( $r(240) = ,5543$ ,  $p=0.00<0.01$ ), bilgi ve teknoloji alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında ( $r(240) = ,392$ ,  $p=0.00<0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında pozitif ilişkilerin varlığı; değişkenlerden birinin artarken diğerinin de artması veya birinin azalırken diğerinin de azalması anlamına gelmektedir. Buna sonuca göre; Gaziantep’te yer alan üretim işletmelerinin yeterlilik-hız ve esneklik, örgütsel bütünleşme, örgüt ve çalışan yapısı ile bilgi ve teknoloji düzeyleri arttıkça yeni ürün performansları da artmaktadır.

Genel olarak incelendiğinde “Çevik Üretim” değişkeni ile “Yeni Ürün Performansı” değişkenleri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r(240) = ,671$ ,  $p=0.00<0.01$ ). Buna göre, işletmelerin çevik üretim düzeyleri arttıkça yeni ürün performansları da artmaktadır.

**Tablo 4.** Çevik Üretim Yeni Ürün Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
Çevik Üretim		0,100	,000	,518	,509	63,015
Yeterlilik-Hız ve Esneklik	,112	1,639	,103			
Örgütsel Bütünleşme	,485	7,595	,000			
Örgüt ve Çalışan Yapısı	,133	2,088	,038			
Bilgi ve Teknoloji	,140	2,474	,014			

Çevik üretimin işletmelerin yeni ürün performansı üzerindeki etkisi alt boyutlar düzeyinde çoklu regresyon analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemektedir (Gürbüz & Şahin, 2016: 275). Tablo 4’te ifade edildiği gibi yapılan doğrusal çoklu regresyon analizi sonucunda çevik üretimin işletmelerin yeni ürün performanslarını pozitif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir ( $F=63,015$ ,  $p=0.000<0.01$ ). Analiz neticesinde düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,509 olarak bulunmuştur. Bu değer yeni ürün performansındaki %50,9’luk varyansın çevik üretim alt boyutları olan yeterlilik-hız ve esneklik, örgütsel bütünleşme, örgüt ve çalışan yapısı ile bilgi ve teknoloji tarafından açıklandığını göstermektedir. Bununla birlikte, Çoklu Regresyon tabloda  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman yeterlilik-hız ve esneklik boyutunun ( $\beta = ,112$ ,  $p=0.103<0.01$ ) yeni ürün performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın örgütsel bütünleşme ( $\beta = ,485$ ,  $p=0.00<0.01$ ), örgüt ve çalışan yapısı ( $\beta = ,133$ ,  $p=0.038<0.05$ ) ile bilgi ve teknoloji ( $\beta = ,140$ ,  $p=0.014<0.05$ ) boyutlarının yeni ürün performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. Sonuç

1900'lerden sonra hızlanan küreselleşmeden ötürü hem müşterilerin taleplerinde çeşitliliklere hem de üretim şekillerinin değişmesine yol açmıştır. Ürün yaşam sürecinin kısalmaması, hızla değişen teknolojiler, sosyo-politik olaylar, belirsizlikler ile müşterilerin ihtiyaçlarına hızla yanıt verebilme ve ekonomik farklılıklar yeni bir kavramı ve üretim sistemi olan çevik üretimin altyapısını oluşturmuştur. Bilimin öne çıkması, teknolojinin gelişmesi hızlandıkça küreselleşme kavramı giderek olgunlaşmakta ve hayatımızda daha çok yer almaktadır. Bu durumun, işletmelerin baskı altındayken rekabetle baş etmelerini de zorlaştırdığı görülmektedir. Diğer yandan tüketici kitlesinde, hızlı şekilde bilinçlenme olmaktadır. Müşteriler almak istedikleri hizmet ve üründen fiyat dışında başka unsurları da talep etmektedir. Sanayileşme döneminden biliminin ve teknolojinin yaygın kullanımıyla değişim ve dönüşümler hem imalat hem de müşteri tarafında kaçınılmaz olmuştur. Bu karmaşıklıkların önüne geçebilmek, müşterilerin isteklerine hızlı yanıt verebilmek ancak çevik üretimle mümkün olmaktadır. Uluslararası ve ulusal pazarlarda performanslarda gözle görülür artış sağlayan çevik üretim, müşterilerden gelecek farklı taleplere hızlı yanıt verebilecek bir üretim şeklidir. Çevik üretim diğer üretim sistemlerinden bir üst seviye olarak hem anında cevap vermeyi hem de maliyet düşürmeyi hedeflemektedir (Özparlak, 2003: 132).

Çalışma, çevik üretim ile ürün performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Gaziantep ilinde üretim sektörlerindeki firmalara anket uygulaması yapılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek bazı tespitler ortaya konmuştur.

İşletmelerin çevik üretim kapasitelerinin ve yeni ürün performanslarının, işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla One-Way Anova testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar çevik üretim kapasitesi alt boyutlarından; Yeterlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ve Bilgi ve Teknoloji alt boyutlarının ve Yeni Ürün Performansı işletmelerin faaliyet gösterdikleri süre değişkenine göre anlamlı farklılıklar taşıdığını göstermektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacı ile Post- Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre; 21 yıl ve üzeri faaliyet sürelerine sahip işletmeler 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası faaliyet süresine sahip işletmelere göre daha yüksek Yerlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ile Bilgi ve Teknoloji kapasitesine sahiptir. Ayrıca 21 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip işletmelerin Yeni Ürün Performanslarının da 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası faaliyet süresine sahip işletmelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar değişkenine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla One-Way Anova testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar çevik üretim kapasitesi alt boyutlarından; Yeterlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ve Bilgi ve Teknoloji alt boyutlarının ve Yeni Ürün Performansı işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar değişkenine göre anlamlı farklılıklar taşıdığını göstermektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacı ile Post- Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre; Global ve Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelere göre Yerlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ile Bilgi ve Teknoloji kapasitesi ile Yeni Ürün Performanslarının çok daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

İşletmelerin toplam bütçelerinin % kaçını ar-ge faaliyetlerine ayırdıkları değişkenine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla One-Way Anova testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar çevik üretim kapasitesi alt boyutlarından; Yeterlilik-Hız ve Esneklik Örgütsel Bütünleşme Örgüt ve Çalışan Yapısı ve Bilgi ve Teknoloji alt boyutlarının ve Yeni Ürün Performansı işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar değişkenine göre anlamlı farklılıklar taşıdığını göstermektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacı ile Post- Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre; toplam bütçelerinin %4-%6'sını Ar-Ge yatırıma ayıran işletmelerin Yerlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ile Bilgi ve Teknoloji kapasitelerinin Ar-Ge yatırımı yapmayan ve toplam bütçesinin %3 ve daha azını Ar-Ge yatırımlarına ayıran işletmelerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine toplam bütçelerinin %4-%6'sını Ar-Ge

yatırımına ayıran işletmelerin Yeni Ürün Performanslarının da hiç Ar-Ge yatırımı yapmayan ve bütçelerinin %3'ü ve daha azı kadar yatırım yapan işletmelere göre çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin çalışan sayıları değişkenine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla One-Way Anova testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar çevik üretim kapasitesi alt boyutlarından; Yeterlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ve Bilgi ve Teknoloji alt boyutlarının ve Yeni Ürün Performansı işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar değişkenine göre anlamlı farklılıklar taşıdığını göstermektedir. Söz konusu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacı ile Post- Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre; toplam çalışan sayısı 350 ve daha fazla olan işletmelerin Yerlilik-Hız ve Esneklik, Örgütsel Bütünleşme, Örgüt ve Çalışan Yapısı ile Bilgi ve Teknoloji kapasitelerinin ve Yeni Ürün Performanslarının çalışan sayısı 50-149 arası, 150-249 arası ve 250-349 arası olan işletmelere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çevik üretimin işletmelerin yeni ürün performansı üzerindeki etkisi alt boyutlar düzeyinde çoklu regresyon analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemektedir (Gürbüz & Şahin, 2016: 275). Analiz neticesinde yeni ürün performansındaki %50,9'luk varyansın çevik üretim alt boyutları olan yeterlilik-hız ve esneklik, örgütsel bütünleşme, örgüt ve çalışan yapısı ile bilgi ve teknoloji tarafından açıklandığını göstermektedir. Bununla birlikte, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman yeterlilik-hız ve esneklik boyutunun yeni ürün performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın örgütsel bütünleşme, örgüt ve çalışan yapısı ile bilgi ve teknoloji boyutlarının yeni ürün performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çevik üretim düzeyi ve alt boyutları ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde çevik üretim alt boyutlarından yeterlilik-hız ve esneklik alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında, örgütsel bütünleşme alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında, örgüt ve çalışan yapısı alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında, bilgi ve teknoloji alt boyutu ile yeni ürün performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında pozitif ilişkilerin varlığı; değişkenlerden birinin artarken diğerinin de artması veya birinin azalırken diğerinin de azalması anlamına gelmektedir. Buna sonuca göre; Gaziantep'te yer alan üretim işletmelerinin yeterlilik-hız ve esneklik, örgütsel bütünleşme, örgüt ve çalışan yapısı ile bilgi ve teknoloji düzeyleri arttıkça yeni ürün performansları da artmaktadır.

Genel olarak incelendiğinde “çevik üretim” değişkeni ile “Yeni Ürün Performansı” değişkenleri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre, işletmelerin çevik üretim düzeyleri arttıkça yeni ürün performansları da artmaktadır.

İmalat firmalarında çevik üretim algısı üzerine yapılan çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Benzer şekildeki faaliyet süren firmaların çevik üretimi algılamalarında doğrusal bir hareket gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları ve çalışan sayısına göre yapılan analizde ise, çeviklik performansının algılanmasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Akman & Keskin, 2011: 63). Diğer taraftan başka bir yüksek lisans tezindeki çalışmada Siemens firmasına ait işletmede çevikliğe geçiş modeli oluşturularak avantajlarını ve firmaya olan katkısını belirtmiştir. Örnek model olarak işletmelere bu konuda tavsiye oluşturmaktadır. Bu tavsiyeler; şirket kültürünün, müşteri ve çalışana yaklaşımının, organizasyonel yönetiminin değişimi olarak saymaktadır. Bir başka çalışma olan imalat sektörlerindeki kuruluşların yeni ürün geliştirme uygulamalarını incelemiş olup, genç girişimcilerin desteklenmesi, teknoloji transferlerinde geri de kalınmaması gerektiğini belirtmektedir. Donatılmış iş sahalarının, hızlı değişen müşteri taleplerinin ve trendlerin takibi yapıp, olabildiğince pazara ve işletme içerisinde buna ayak uydurulması gerekmektedir (Tektaş, 2006: 232).

İşletmelerin ürün ve hizmet sunmaya devam edebilmek için esnekliğe ve ortam uyum göstermesi gerektiği hem işletmeler hem de organizasyonlar için zorunlu olduğu görülmektedir (Booz vd., 1982: 131). Sürekli uygulanması gereken bir farklılaşma ile mümkün olan adaptasyona ara verilmemesi gerekmektedir. Bu farklılaşma ancak sağlam temellerin atılabilmesi için, iç ve dış çevre ihtiyaçlarına

doğru çözümler üretmekle mümkün olacaktır. Böylece girişimcilik değer kazanıp daha da ihtiyaç duyulacak seviyelere gelecektir. Zira girişimci bakış açısı ve yaklaşımlarının, daima kendini yenileme arzusunda olan, organizasyonlarda tükenmeyen bir yeniden yapılanmayı takip eden ifadeleriyle tanımladığı bilinmektedir (Collier & Esteban, 1999: 173-188).

## Kaynaklar

- Akman, G., & Keskin, G. A. (2012). İmalat firmalarında çevik üretimin algılanma seviyesinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 28, 53-66.
- Annacchino, M. A. (2003). *New product development: From initial idea to product management*. Elsevier, Butterworth Heinemann, ABD.
- Baykasoğlu, A., & Dereli, T. (2001). Çevik (Tepkisel) üretim. *Otomasyon Dergisi*, Aralık, 132-136.
- Booz, A., & Booz, H. (1982). *New Product Management for the 1980's*, New York, NY: Author.
- Boutellier, R., Gassmann, O., Macho, H., & Roux, M. (1998). Management of dispersed product development teams: The role of information technology, *R&D Management*, 28, 13-25.
- Brinks, H. H., & Johnson P. C. (2019). *The agile way of working within the manufacturing industry*. Jönköping University.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Lütüfihak A. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.
- Collier, J., & Esteban, R. (1999). Governance in the participative organization: Freedom creativity and ethics. *Journal of Business Ethics*, 21, 173-188.
- Çetin, O., & Altuğ, N. (2005). *Çevik Üretim*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 25-27 Kasım 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 301-306.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-323.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance- a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-417.
- Özparlak, H. M. (2003). *Yalın üretim-çevik üretim farklılıkları ve çevik şirkete geçişin yönetilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
- Schniederjans, M. J., & Olson, J. R. (1999). *Advanced topics in just in time management*, Greenwood Publishing Group, London: Greenwood Publishing Group Schumpeter, J. A. (1934) The Theory of Economic Development. Harvard University Press: Cambridge MA.
- Sevindirici, İ. (2009). *Üretim sistemleri* (1. Baskı). Kum Saati Yayınları.
- Shah, J. J., Kulkarni, S. V., & Vargas-Hernandez, N. (2000). Guidelines for experimental evaluation of idea generation methods in conceptual design. *Journal of Mechanical Design*, 122(4), 377-384.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25, 389-408.
- Smith, P. G., & Reinertsen, D. R. (1995). *Developing products in half the time*. Van Nostrand Reinhold, ABD.



- Teke, E. (2011). *Ürün tasarım sürecinde çevik üretim yaklaşımı ve ayakkabı imalat sektöründe uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Tektaş, B. (2006). *Türkiye'deki imalat sanayi kuruluşlarında yeni ürün geliştirme uygulamalarının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2004). *Product design and development*. McGraw- Hill Irwin.
- Wind, J., & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development, *Journal of Marketing Research*, 34, 1-12.
- Yılmaz, T. (2019). *Yeni ürün inovasyonu ve yeni ürün inovasyonunun satışlarının ön raporlanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi. Bursa, Türkiye.

**İş birliğine dayalı tüketim üzerine kuramsal bir inceleme**Utku Tevfik Güleç<sup>1</sup>**Özet**

İş birliğine dayalı tüketim kavramı, aşırı tüketime karşı oluşan tutumlar sonucunda yeni bir tüketim biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu tüketim biçiminin temelinde erişim ve paylaşım yer almaktadır. İş birliğine dayalı tüketim, insanların ürünlere ya da hizmetlere belli bir ücret karşılığında erişim sağlaması veya paylaşması olarak tanımlanabilir. Bu tüketim biçimi, ürün-hizmet sistemleri, yeniden dağıtım pazarları ve ortak yaşam tarzları gibi modeller aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş birliğine dayalı tüketim ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmaktır. Bundan dolayı çalışmada bu konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Sonuç olarak, iş birliğine dayalı tüketim ile atıkların azaltılması, kullanım verimliliğinin artırılması, enerji tüketiminin azaltılması, maliyetin ve riskin azaltılması mümkün olabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Paylaşım, Paylaşım Ekonomisi, İş Birliğine Dayalı Tüketim

**JEL Kodları:** D16

**A theoretical review on collaborative consumption****Abstract**

The concept of collaborative consumption has emerged as a new form of consumption as a result of attitudes against excessive consumption. Access and sharing are at the heart of this form of consumption. Collaborative consumption can be defined as people's accessing or sharing products or services for a certain fee. This form of consumption occurs via models such as product-service systems, redistribution markets, and collaborative lifestyles. The aim of this study is to create a conceptual framework for collaborative consumption. Therefore, in the study, a literature review has been conducted on this issue. As a result, it is possible to reduce waste, increase usage efficiency, reduce energy consumption, reduce costs and risks through collaborative consumption.


**Keywords:** Sharing, Sharing Economy, Collaborative Consumption

**JEL Codes:** D16

**1. Giriş**

Günümüzde dijitalleşmenin artmasıyla birlikte tüketicilerin çevrim içi dünyadaki ürün ve hizmetlere erişimi artmaktadır. Bu gelişmeler insanların nasıl birbirlerini etkilediklerini ve sosyalleştiklerini; aynı zamanda günlük yaşamlarını ve kimliklerini nasıl organize ettiklerine kadar derinleşmektedir. Bu değişimi açıklayan kapsayıcı kavramlardan biri paylaşım ekonomisi olmaktadır. Paylaşım ekonomisinde tüketici faaliyetleriyle ilgili olarak iş birliğine dayalı tüketim kavramı ortaya çıkmıştır. İş birliğine dayalı tüketim ile yeni tüketim biçimleri oluşmuştur (Cruz vd., 2018). İş birliğine dayalı tüketim; küresel durgunluk, sosyal ağların gelişmesi, maliyet bilincine sahip tüketiciler, sürdürülebilir ve israfsız hayat için istek gibi faktörler tarafından etkilenecek geleneksel mülkiyet temelli tüketime karşı kârlı bir alternatif olmaktadır. İş birliğine dayalı tüketim, mülkiyet temelli tüketimin aksine insanların ürünlere ve hizmetlere sahiplikten ziyade erişim sağlamak için ödeme yapacakları fikrine dayanmaktadır. Böylelikle kaynak sahipleri varlıklarından kazanç elde edebilirken kaynaklara sahip olma maliyetini istemeyen insanlar ise kullandıkları kadarını ödeme imkânı bulmaktadırlar (Mun, 2013: 8).

Bu çalışmada; iş birliğine dayalı tüketim ile ilgili kavramlar, iş birliğine dayalı tüketim kavramı, iş birliğine dayalı tüketim modelleri, iş birliğine dayalı tüketimin ilkeleri, iş birliğine dayalı tüketimi güdüleyen faktörler, iş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler, iş birliğine dayalı tüketimin

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, KTO Karatay Üniversitesi, Türkiye, gulecutkutevfik@gmail.com,  ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6222-6935>

faydaları ve iş birliğine dayalı tüketim platformları gibi başlıklar üzerinden iş birliğine dayalı tüketim konusuna yönelik kuramsal bir inceleme yapılmıştır.

## 2. İş birliğine dayalı tüketim

Bu başlık altında; iş birliğine dayalı tüketim ile ilgili kavramlar, iş birliğine dayalı tüketim kavramı ve iş birliğine dayalı tüketim ile ilgili yapılan çalışmalar, iş birliğine dayalı tüketim modelleri, iş birliğine dayalı tüketimin ilkeleri, iş birliğine dayalı tüketimi güdüleyen faktörler, iş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler, iş birliğine dayalı tüketimin faydaları ve iş birliğine dayalı tüketim platformları incelenmektedir.

### 2.1. İş Birliğine Dayalı Tüketim ile İlgili Kavramlar

Paylaşım, toplumlar ve insanlar arasında çok eski zamanlardan beri süregelen, ortak kullanım veya dağıtım için kullanılan genel bir terim olmaktadır (Price, 1975). Paylaşım faaliyeti ile iki veya daha çok kişi bir şeye sahip olma ile elde edilen faydalardan (ya da maliyetlerden) istifade edebilmektedir. Yani paylaşım, bizim olanı başkalarının kullanımı için dağıtma eylemi ve süreci, aynı zamanda bizim kullanımımız için başkalarından bir şey alma eylemi ve süreci olarak ifade edilmektedir (Belk, 2007: 127). Ozanne ve Ballantine (2010: 485) ise paylaşımın tüketim karşıtı eğilimleri olan tüketiciler tarafından benimsenmesi muhtemel, alternatif niteliğinde bir pazar yapısı olduğunu belirtmektedir. İş birliğine dayalı tüketim açısından paylaşım ise tüketici A'nın paylaşım yeteneği ile tüketici B'nin ihtiyacı mantalitesine dayanan farklı bir değişimi ortaya koymaktadır (Albinsson ve Yasanthi Perera, 2012: 306).

Paylaşım ekonomisi, varlıkların ya da hizmetlerin bireyler arasında paylaşıldığı bir ekonomik sistem olmaktadır. Bu sistem ücretsiz ya da ücretli olabilmektedir. Çoğunlukla bu sistem internet üzerinden çalışmaktadır. Sistemdeki işlemler geleneksel olarak işletmeden tüketiciye doğru olmaktan ziyade tüketiciden tüketiciye doğru gerçekleşmektedir. Böylelikle paylaşım ekonomisi, büyük şirketler yerine tüketiciler tarafından yönetilen bütün bir ekonomi olmaktadır (He ve Svetec, 2020: 8). Diğer bir ifadeyle paylaşım ekonomisi, çevrim içi platformlar vasıtasıyla ürün ve hizmet tüketimini paylaşmayı onaylayan iş birliğine dayalı tüketimi ile birlikte farklı bilişim ve iletişim teknolojilerini de kapsayan şemsiye bir kavram olmaktadır. Bu kavram, internette çeşitli bilgi sistemleri aracılığıyla hem fiziksel hem de fiziksel olmayan ürün ve hizmetlerin paylaşımını kolaylaştıran bir dizi teknolojik gelişme sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kavramın örnekleri aynı zamanda çevrim içi işbirliği, çevrim içi paylaşım, sosyal ticaret ve ortak amaç ya da ortak fayda gibi özellikleri içinde barındırmaktadır (Hamari vd., 2016: 2047-2048).

### 2.2. İş Birliğine Dayalı Tüketim Kavramı

Paylaşım, insanlık tarihi kadar eski bir fenomen olmakla birlikte iş birliğine dayalı tüketim ise internet çağında ortaya çıkan bir fenomen olmaktadır (Belk, 2014: 1595). Bu yeni çağda piyasalar ağların oluşumunu sağlamakla birlikte mülkiyet yerini giderek erişime bırakmaktadır. İşletmeler ve tüketiciler, modern ekonomik yaşamın merkezini oluşturan gerçekliği (satıcılar ve alıcılar arasındaki mal/mülk ticareti) kaybetmeye başlamaktadır. Böylelikle satıcılar mülkleri elinde tutmakla birlikte kısa süreli kullanım için giriş ücreti, abonelik ya da üyelik aidatı talep ederek mülklerini kiralayabilmektedir (Rifkin, 2000: 4). Mülkiyete dayalı tüketim yerine alternatif olarak erişime dayalı tüketimin meydana çıkmasıyla birlikte tüketici davranışları üzerinde yeni bir perspektif oluşmuştur (Chen, 2009: 926). Erişime dayalı tüketim ise mülkiyetin devredilmediği piyasa aracılı işlemler olarak açıklanmaktadır (Bardhi ve Eckhardt, 2012: 881). Tüketicinin satın aldığı şey, ürün ile birlikte tüketim zamanı olmaktadır. Bununla birlikte ürünün kullanımı için fiyat primi ödemeyi kabul etmektedir (Durgee ve Colarelli O'Connor, 1995: 91). İş birliğine dayalı tüketim ise Bardhi ve Eckhardt'ın (2012) piyasa aracılı erişim olarak tanımladıkları erişime dayalı tüketimin bir alt çeşidi olmaktadır (Belk, 2014: 1597).

Yeni bir paylaşım ekonomisi modeli ortaya çıkmıştır. Bu model, Time dergisi tarafından dünyayı değiştirecek 10 fikirden biri olarak lanse edilen iş birliğine dayalı tüketim olmaktadır. Böylelikle tüketicilerin değerlerinde sahiplikten erişime doğru bir geçiş yaşanmıştır. Böylece dünyanın dört bir

yanındaki topluluklar ve ülkeler, önceden hiç mümkün olmayan bir büyüklükte ürünleri kiralama, ödünç verme, değiş tokuş yapma, takas etme, hediye etme ve paylaşma şeklinde daha az ürünle daha fazlasını yapabilmek için ağ teknolojilerini kullanmaktadır. Burada temel nokta, erişimin sahiplikten daha önemli ve daha değerli olduğu varsayımı benimsenmiştir (McAlpine, 2014: 40). İş birliğine dayalı tüketim çoğunlukla paylaşım ekonomisiyle ilişkilendirilmektedir. Tanımı ise insanların ürün, hizmet, ulaşım çözümleri, alanların kiralanması, ödünç verilmesi, ticareti, takas edilmesi ve değiş tokuş biçiminde paylaşım faaliyetlerinin yönetildiği organize sistemler ya da ağlarda gerçekleşmektedir (Möhlmann, 2015: 193). İş birliğine dayalı tüketim, topluluk tabanlı çevrim içi hizmetler vasıtasıyla koordine edilen, ürün ve hizmetlere erişim elde etme, paylaşma gibi eşler arası temelli faaliyet olarak açıklanmaktadır (Hamari vd., 2016: 2049). İş birliğine dayalı tüketim, insanların bir kaynağı bir ücret ya da başka bir değer karşılığında elde etmesini ve dağıtmasını koordine eden bir kavram olmaktadır. Tanımda söz konusu olan başka bir değer, parasal olmaksızın takas, ticaret, değiş tokuş işlemlerini kapsamaktadır (Belk, 2014: 1597). İş birliğine dayalı tüketim, sıradan ailelerin elinde olan varlıklarda, örneğin; odalar, arabalar ve aletler gibi dayanıklı mallarda önemli bir kapasite fazlasının olduğu düşüncesi üzerine kurulmuştur. Bu tüketim türü, insanların bu varlıkları kiralamasına ya da başkalarıyla paylaşmasına olanak sağlayan yeni bir pazar türünün oluşturulması düşüncesine dayanmaktadır. Örnek olarak, Airbnb ile oda paylaşımına imkân sağlanarak yeni otellerin kurulması engellenecek ve nihayetinde çevresel etkilerin azalması sağlanacaktır. Yine yolculuk paylaşımı ile insanlar yeni arkadaşlar edinmekle birlikte sosyal kopukluğun aşılmasına yardımcı olacaktır (Wherry ve Woodward, 2019: 51). İş birliğine dayalı tüketim, sahiplik ve erişimin işletmeler ve insanlar arasında paylaşıldığı bir model olarak yeni ürünleri/hizmetleri ve işletmelerin büyümelerini sağlamak suretiyle pazar verimliliği oluşturmaktadır (Owyang vd., 2013: 4). İş birliğine dayalı tüketim modeli diğer insanlara duyulan güven ile ilişkili olmaktadır. Çünkü tüketiciler ürün değiş tokuşu, becerileri paylaşımı, gayrimenkul paylaşımı gibi faaliyetlerde güven önemli olmaktadır (Dąbrowska ve Gutkowska, 2015: 44). İş birliğine dayalı tüketim, üç taraf aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bunlar; bir platform sağlayıcısı (ör. Uber), bir eş hizmet sağlayıcısı (ör. bir Uber sürücüsü) ve bir müşteri etrafında iş birliğine dayalı tüketim gerçekleşmektedir. Söz konusu platform sağlayıcısının rolü, eş hizmet sağlayıcısı ile müşteriyi eşleştirmektir. Böylelikle bir müşteri bir eş hizmet sağlayıcısının varlıklarına erişebilme olanağı sağlamaktadır (Benoit vd., 2017: 219). İş birliğine dayalı tüketim, tüketicilerin diğer tüketicilerle doğrudan etkileşimi vasıtasıyla olmakla birlikte aynı zamanda bir arabulucu vasıtasıyla da geçici ya da kalıcı olarak değerli kaynaklar ya da hizmetlere erişmelerini sağlayan bir kaynak dolaşım sistemi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketim, sadece “tüketicileri” değil, aynı zamanda “sağlayıcı” olabilen “alıcıları” da kapsamaktadır. İş birliğine dayalı tüketim, belirli bir kaynak dağıtım sistemi ile tüketicilerin rolleri sağlayıcıdan tedarikçiye ve tedarikçiden sağlayıcıya değişim gösterebilmesinden dolayı geleneksel tüketimden ayrılmaktadır (Ertz vd., 2016: 1). Başka bir deyişle iş birliğine dayalı tüketim, bir topluluğun en az iki üyesinin doğrudan etkileşime girdiği ve bunların aynı maddi ürünlerden/hizmetlerden faydalandığı bütün uygulama biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Huber, 2017: 55).

**Tablo 1.** İş Birliğine Dayalı Tüketim ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar) / Yıl	Sonuçlar/Bulgular
<b>Leismann vd. (2013)</b>	Çalışmanın sonuçları, iş birliğine dayalı tüketimin tek başına kaynak tüketimini gerektiği kadar azaltmada yeterli olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketimin ekonomik olarak katkı sağlayabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca ürünlere ve hizmetlere esnek bir şekilde erişimin sağlanmasıyla birlikte oluşan itibar ve aynı zamanda sosyal anlamda ek fayda gibi durumlar özellikle genç nüfus grupları arasında iş birliğine dayalı tüketim modelinin kullanımını artırdığı bulunmuştur. Böylelikle mülkiyete/sahipliğe dayalı tüketim modelinin sallanmaya başladığını, aynı zaman bu tüketim modelini terk etmeye yönelik eğilimlerin olduğu ortaya çıkmıştır.
<b>Satama (2014)</b>	Çalışmanın sonuçları, erişim temelli tüketim açısından Airbnb üzerinden yapılan çalışma ile Airbnb'nin benimsenmesinin temel itici güçleri; beklenen performans ve hedonik motivasyonlar olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte sosyal etki faktörü ise beklenen performans ve hedonik motivasyonlardan daha az ölçüde de olsa, Airbnb'nin benimsenmesinin diğer itici gücü olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca tüketicinin ne kadar materyalist olursa, Airbnb'yi benimseme olasılığının azalacağı tespit edilmiştir. Bununla beraber beklenen performansın algılanan fiyat değerinden ve güvenden olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte güvenin ise geri bildirim mekanizmalarının algılanan etkinliğinden ve web sitesinin algılanan kalitesinden olumlu yönde etkilendiği saptanmıştır.

<b>Tussyadiah (2015)</b>	Çalışmanın sonuçları, iş birliğine dayalı tüketim açısından eşler arası konaklama kiralama hizmetlerinin kullanımını engelleyen faktörler; güven eksikliği (yabancılar arasında güvensizlik, teknolojiye güvensizlik), teknoloji ile ilgili etkinlik eksikliği (turistler sistemin nasıl çalıştığını bilmemesi ya da sistemi çalıştırmada zorluk) ve ekonomik fayda eksikliği (maliyet tasarrufu eksikliği) olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda eşler arası konaklamaya yönlendiren motivasyonlar; sürdürülebilirlik (daha sorumlu bir şekilde seyahat etmekle birlikte çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltma), topluluğun toplumsal yönleri (anamlı sosyal ilişkiler geliştirme) ve ekonomik faydalarını (daha az maliyetle daha fazla değer elde etme) kapsadığı belirlenmiştir.
<b>Çabuk vd. (2015)</b>	Çalışmanın sonuçları, otomobil paylaşımının sürdürülebilirliğe katkı sağlaması suretiyle yararlı olacağını düşünen bireylerde paylaşma sistemini tercih etme olasılığının arttığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda tüketicilerin paylaşma sistemini tercih etme olasılığını arttıran diğer bir durum olarak paylaşma sisteminin onaylanma faydasını artırması olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte paylaşma sistemini tercih etme olasılığını arttıran başka bir durum ise bireylerin hem kendilerinin hem de ailesinin ve arkadaşlarının söz konusu paylaşma sistemine yönelik olumlu değerlendirmeleri olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yaş ve cinsiyet değişkenlerinin paylaşma sistemini tercih etme davranışını etkilediği ortaya çıkmıştır.
<b>Piscicelli vd. (2015)</b>	Çalışmanın sonuçları, tüketici değerleri iş birliğine dayalı tüketimin kabulünü, benimsenmesini ve yayılmasını engellemesi ya da katkıda bulunmasını sağladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketim gibi yenilikçi iş modellerinin benimsenmesi yolunda farklı engellerin (ör. mevzuat gibi) ortaya çıkmasının muhtemel olduğu belirtilmektedir.
<b>Hamari vd. (2016)</b>	Çalışmanın sonuçları, iş birliğine dayalı tüketimin motive edici faktörleri; sürdürülebilirlik, tüketim faaliyetinden zevk alma ve ekonomik kazanımlar olarak tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik faktörü aynı zamanda iş birliğine dayalı tüketime yönelik olumlu tutumlarla ilişkili olmadığı zaman tüketime doğrudan katılımla da ilişkili olmamaktadır. Yani sürdürülebilirliğin sadece insanların ekolojik tüketimi kabullediği zaman önemli bir faktör olabileceği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketimde bir tutum-davranış boşluğunun oluşabileceği belirlenmiştir. Yani insanlar bu tüketim etkinliğini olumlu algılamakla birlikte onun hakkında güzel şeyler söylemektedir; fakat bu iyi tavrın eyleme dönüşmesinin zorunlu olmadığına yönelik çıkarım yapılmaktadır.
<b>Lawson vd. (2016)</b>	Çalışmanın sonuçları, ekonominin erişime dayalı tüketime ilişkin tutumlarda büyük bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Erişime dayalı hizmet sağlayıcıları, tekliflerini sorunsuz ve daha az maliyetli olarak sunabilmekle birlikte aynı zamanda çevresel ya da toplumsal faydaları da vurguladıkları saptanmıştır. İşletmelerin bu büyüyen tüketici pazarına tekliflerini etkili bir şekilde sunmak için erişime dayalı tüketim yapmayı isteyen tüketici profillerini anlamalarının son derece önemli olduğu ifade edilmektedir.
<b>Barnes ve Mattsson (2017)</b>	Çalışmanın sonuçları, tüketicilerin kiralamaya yönelik niyetlerinin, öncelikle aracı değişkenler olarak algılanan fayda ve keyif aracılığıyla algılanan ekonomik fayda, algılanan çevresel fayda ve algılanan sosyal fayda değişkenleri tarafından yönlendirilmesiyle birlikte aynı zamanda paylaşım topluluğuna aidiyet duygusu tarafından da yönlendirildiği ortaya çıkmıştır.
<b>Dall Pizzol vd. (2017)</b>	Çalışmanın sonuçları, Brezilya'da otomobil paylaşım kullanıcılarına uygulanan ölçek ile iş birliğine dayalı tüketimin altı boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar; sosyo-çevresel bilinç, sosyal kimlik, güven, risk, kolaylık, maliyet tasarrufu olarak tespit edilmiştir. İş birliğine dayalı tüketimi motive eden güçler ise kullanım kolaylığı, bir topluluğa ait olma duygusu, daha fazla sosyal farkındalık ve sürdürülebilir farkındalık, yabancılara güven ve sahiplikten ziyade erişebilirlik tercihi olarak belirlenmiştir.
<b>Gümüş ve Gegez (2017)</b>	Çalışmanın sonuçları, iş birliğine dayalı tüketime yönelik davranış ve tutumlar üzerinde içsel motivasyon (çevresel fayda, güven) unsurlarının ve dışsal motivasyon (ekonomik fayda, psikolojik fayda) unsurlarının olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketime bilhassa çevresel faydasından dolayı yöneldiği tespit edilmiştir. Ayrıca iş birliğine dayalı tüketime ilişkin tutum ve davranışı yönlendirmede ekonomik fayda ve psikolojik faydanın da etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak iş birliğine dayalı tüketime duyulan güvenin ekonomik fayda, psikolojik fayda ve çevresel fayda beklentilerinin tutum ve davranışlar üzerinde aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
<b>Hwang ve Griffiths (2017)</b>	Çalışmanın sonuçları, değer algılarının belirli boyutlarının (faydacı, hedonik ve sembolik) Y kuşağı tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketim hizmetlerine yönelik tutumları ve empatileri üzerinde farklı etkileri olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte yapısal eşitlik modeli aracılığıyla iş birliğine dayalı tüketim hizmetleri bağlamında Y kuşağı tüketicilerinin değer algısı, bilişi, duygusu ve davranışsal niyetinin düzenleyici değişkenlerle birlikte anlamlı bir model oluşturduğu ortaya çıkmıştır.
<b>Lang ve Armstrong (2018)</b>	Çalışmanın sonuçları, materyalizmin gerek kıyafet kiralama gerek de takas üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kişilik özellikleri, tutum, algılanan davranışsal kontrol ve geçmiş deneyimler ile iş birliğine dayalı tüketim niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
<b>Lindblom vd. (2018)</b>	Çalışmanın sonuçları, materyalist tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketimi olumsuz bir davranış olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte materyalist tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketime karşı olumsuz tutuma sahip olmalarına rağmen gelecekte bunu denemeye hazır oldukları belirtilmiştir. Bununla beraber düşük fiyat ödemeye odaklanan tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketimi olumlu bir davranış olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketim konusunda olumlu bir algısı olduğunda, aynı zamanda iş birliğine dayalı tüketim davranışına karşı da yüksek bir niyeti olduğu tespit edilmiştir.

<b>Guyader (2018)</b>	Çalışmanın sonuçları, uygulama teorisi kullanılarak araç paylaşım faaliyetleri incelenmiş ve buna dayanarak iş birliğine dayalı tüketim üç farklı biçimde kategorize edilmiştir. Bunlardan birincisi, toplumsal iş birliğine dayalı tüketim olmaktadır. Burada katılımcıların bir topluluğa ait olma noktasında sosyal yanlı ilişkiler aramak suretiyle bu tüketim biçimini gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir. Bunlardan ikincisi, tüketimci iş birliğine dayalı tüketim olmaktadır. Burada yaşam tarzında statü ve kolaylık arayan katılımcılar tarafından bu tüketim biçimi gerçekleştirilmektedir. Üçüncüsü ise fırsatçı iş birliğine dayalı tüketim olmaktadır. Burada katılımcılar daha büyük parasal kazanç elde etmek amacıyla bu tüketim biçimini gerçekleştirmektedir.
<b>Marimon vd. (2019)</b>	Çalışmanın sonuçları, iş birliğine dayalı tüketim modeli ile hizmetlerin kalitesini değerlendirmek amacıyla beş faktör ve 21 maddeden oluşan bir ölçek önerilmiştir. Yani iş birliğine dayalı tüketimde algılanan kalitenin beş boyuttan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar; web sitesi organizasyonu, platformun cevap verme yeteneği ve çevikliği, yasal koruma ve güvenilirlik, eş hizmet sağlayıcı ve son olarak sosyal etkileşim olarak tespit edilmiştir.
<b>Li ve Wen (2019)</b>	Çalışmanın sonuçları, iş birliğine dayalı tüketim katılımanın dışsal motivasyonları olarak algılanan ekonomik faydanın ve kolaylığın algılanan fayda üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda aracı değişken olarak algılanan faydanın kullanıcının iş birliğine dayalı tüketim katılma niyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketim katılımanın içsel motivasyonları olarak sürdürülebilirlik, aidiyet duygusu ve güvenin zevk üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda aracı değişken olarak zevkin iş birliğine dayalı tüketim katılma niyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
<b>Oliveira vd. (2020)</b>	Çalışmanın sonuçları, paylaşımın memnuniyet düzeyi ve paylaşım niyetinin büyük ölçüde iş birliğine dayalı tüketim platformlarını tavsiye etme niyetini belirlediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu durumun kullanıcıların söz konusu platformları benimsemesini etkilemesiyle (ör. daha fazla kullanıcının platforma katılmasını sağlayabilmesi) birlikte yeşil sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesini de etkileyebileceği belirtilmektedir. Yani kaynak verimliliğini artırmak, ulaşma erişimi artırmak, gaz emisyonlarını azaltmak gibi farklı hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olacağı ifade edilmektedir.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 2.3. İş Birliğine Dayalı Tüketim Modelleri

İş birliğine dayalı tüketimin modelleri üç başlık altında kategorize edilmiştir. Bunlar; ürün-hizmet sistemleri, yeniden dağıtım pazarları ve ortak yaşam tarzları olmaktadır. Aşağıda bunlar açıklanacaktır (Botsman ve Rogers, 2010: 71-73):

- **Ürün-Hizmet Sistemleri:** Farklı geçmiş yaşamlardan gelen ve farklı yaşlara sahip artan sayıda insan, ürüne doğrudan sahip olmak yerine bir ürünün faydasından dolayı ona ödeme yaptıkları bir “kullanım zihniyetine” geçiş yapmaktadır. Bu durum, bireysel mülkiyet modeline dayanan geleneksel yapıyı bozan ürün-hizmet sisteminin temelini oluşturmaktadır. Ürün-hizmet sisteminde bir hizmet işletmesinin sahip olduğu birden çok ürünün (örneğin, araç paylaşımı vs.) paylaşılmasına ya da kiralanmasına imkân sağlamaktadır. Bu modeller aynı zamanda bir ürünün ömrünü uzatabilmektedir. Buna örnek olarak, Denim Therapy işletmesinin sunduğu onarım hizmetleri verilebilir. Bu sistemin dikkati üzerine çeken çevresel avantajı ise bireysel açıdan sahip olunan ve çoğunlukla sınırlı kullanımı olan bir ürünün faydasını en üst seviyeye çıkaracak bir hizmetle değiştirilmesi olmaktadır. Kullanıcılar açısından temel faydaları iki yönlü olmaktadır. İlki, ürün için doğrudan ödeme yapma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Aynı zamanda bakım, onarım ve sigorta gibi mülkiyete bağlı olan yükler kalkmaktadır. Bunun sonucunda elde ettiğimiz varlıklardan en iyi biçimde faydalanmamız sağlanmaktadır. İkincisi ise varlıklarla olan ilişkimiz mülkiyetten kullanıma geçtiği zaman ihtiyaçlarımızı karşılama seçenekleri ister eğlence ister iş olsun değişmekle birlikte artmaktadır.
- **Yeniden Dağıtım Pazarları:** Sosyal ağlar aracılığıyla kullanılmış ya da önceden sahip olunan ürünlerin ihtiyaç duyulmadıkları yerden başka bir yere ya da buldukları yere gönderilmesi yeniden dağıtım pazarlarının işleyişini oluşturmaktadır. Bu model, bazı durumlarda pazarın tamamen ücretsiz değişimlere dayandığı; diğer durumlarda ise ürünlerin puan karşılığında ya da nakit olarak satıldığı bir model olmaktadır. Bununla birlikte pazar bu ikisinin karması da olabilmektedir. Bu modelde; makyaj malzemeleri, aksesuarlar, giysiler, kitaplar, oyuncaklar, bebek kıyafetleri, oyunlar ve DVD gibi ürünler benzer ürünlerle ya da aynı değerdeki ürünlerle değiştirilmektedir. Çoğunlukla birbirini tanımayan kişiler arasında değiş tokuş yapılmaktadır; fakat bazı durumlarda pazar yerleri birbirini tanıyan insanları bir araya getirmektedir. Yeniden

dağıtım pazarı, değişimin özelliklerinden bağımsız olarak eski ürünlerin atılması yerine yeniden kullanılmasını ve yeniden satılmasını teşvik etmektedir. Bundan başka yeni üretim ile birlikte oluşacak atıkları ve kaynakları önemli oranda azaltmaktadır. Kısaca yeniden dağıtım pazarları; azaltma, geri dönüştürme, yeniden kullanma, onarma ve yeniden dağıtım aşamalarından oluşmak suretiyle sürdürülebilir bir ticaret olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte üretici, perakendeci ve tüketici arasındaki klasik ilişkiye meydan okumaktadır. Yani “daha fazla satın al” ve “yeni ürün satın al” ilkelerini değiştirmektedir.

- **Ortak Yaşam Tarzları:** Paylaşılabilen, değiş tokuş edilebilen ve takas edilebilen yalnızca kullanılmış ürünler, arabalar, bisikletler gibi fiziksel ürünler olmamaktadır. Aynı zamanda benzer ilgi alanlarına sahip insanlar, ortak yaşam tarzları olarak tabir edilen zaman, alan, beceriler gibi daha az somut varlıkları paylaşmak ve değiş tokuş etmek için bir araya gelmektedir. Bu model; çalışma alanları, ürünler, görevler, işler, bahçeler, beceriler, yemekler ve park yerleri için paylaşılan sistemleri kapsamaktadır. İnternet, insanların seyahat gibi faaliyetlerde fiziksel sınırları koordine etmesine, ölçeklendirmesine ve aşmasına imkân sağladığından dünya çapında ortak yaşam tarzları gerçekleşmektedir. Ortak yaşam tarzlarında çoğunlukla yüksek düzeyde güven gerekli olmaktadır. Zira çoğunlukla alışverişin odak noktası fiziksel bir üründen ziyade insandan insana etkileşim olmaktadır.

İş birliğine dayalı tüketim, işletmelerden tüketicilere (B2C) doğru gerçekleştirilmekle birlikte ortak yaşam tarzları ve varlıkların yeniden dağıtılması biçiminde ele alındığında tüketiciden tüketicieye (C2C) doğru da gerçekleştiği belirtilmektedir (Gümüş ve Gegez, 2017: 161).

#### 2.4. İş Birliğine Dayalı Tüketimin İlkeleri

İş birliğine dayalı tüketimin ilkeleri; kritik kütle, âtil kapasite, paylaşılana inanç, yabancılar arasında güven olarak kategorize edilmiştir. Bu ilkelerden biri diğerlerinden daha önemli konumda değildir. Ama bazı durumlarda ilkelerden biri, sistemin işleyişinin merkezinde yer alırken diğerlerinde daha az önemli olabilmektedir (Botsman ve Rogers, 2010: 75-81):

- **Kritik Kütle:** Bu ilke, Phillip Ball’ın “Critical Mass” kitabında bir sistemin kendi kendini sürdürmeye yetecek kadar hızın varlığını açıklamak amacıyla bahsettiği sosyolojik bir terim olmaktadır. Malcolm Gladwell, kritik kütleyle ulaşma noktasına “kritik eşik” adını vermiştir. Kritik kütle, iş birliğine dayalı tüketim için önemli olmaktadır. Kritik kütle için iş birliğine dayalı tüketim için önemli olmasının ilk nedeni, seçim ile ilgili olmaktadır. İş birliğine dayalı tüketimin geleneksel tüketim ile rekabet edebilmesi amacıyla tüketicinin var olandan memnun olabildiği kadar yeterli seçeneğin olması gerekmektedir. Örnek olarak, kıyafet değişimleri noktasında farklı bedenlere sahip ve farklı zevklere sahip olan birden çok insan ortaya çıktığı zaman, insanların istedikleri eşyaları bulmaları ve memnun olabilmeleri beklenmektedir. İkinci nedeni ise sadık ve sık kullanan çekirdek bir grubun dikkatini çekmek ile ilgili olmaktadır. İlk kullanıcılar, bu iş birliğine dayalı tüketim şeklinin başkalarının denemesi gereken bir şey olduğuna dair kritik bir “sosyal kanıt” sağlamaktadır. Bu durum, insanların çoğunlukla yeni davranışlar oluşturması sırasında mevcut psikolojik engeli aşmasını sağlamaktadır. Sosyal kanıtın bir nedeni olmaktadır. Bu, başkalarının davranışlarını kopyalamaya dayalı kararlar alınmasını sağlayan ilkel bir içgüdüden kaynaklanmaktadır. Sosyal kanıt, iş birliğine dayalı tüketim için çok önemli olmaktadır; çünkü bu tüketim biçimi çoğunlukla insanların biraz farklı şeyler yapmasını ve eski alışkanlıklarını değiştirmesini gerekli kılmaktadır. Çoğu insanın söz konusu değişimi gerçekleştirmeye ikna olabilmeleri için kritik bir tüketici kitlesinin de bu değişime geçiş yaptığını görmesi ya da deneyimlemesi gerekli olmaktadır. Yani insanların sıklıkla ne yaptığını ya da ne yapacağına çevredekilerin yaptıklarına göre karar vermesi durumundan bahsedilmektedir.
- **Âtil Kapasite:** Âtil kapasite ilkesi, insanların bütün ömrü boyunca sadece birkaç dakika kullandığı bir ürüne sahip olmanın anlamsızlığı üzerine vurgu yapmaktadır. Örnek olarak, insanların elektrikli matkapları satın alıp bütün yaşamlarında sadece altı ila on üç dakika arasında kullanması verilmektedir. Bu örnekte olduğu gibi bu matkaplar oldukça az kullanıldığı

zaman kullanılmayan potansiyeline âtil kapasite denilmektedir. İş birliğine dayalı tüketim, bu âtil kapasiteyi alıp nasıl başka bir yere dağıtılabileceğini planlamaktadır. Bu problemi çözmek için GPS özelliğine sahip cihazlar ve çevrim içi sosyal ağlar kapsamında modern teknoloji, birçok yöntem sunmaktadır.

- **Paylaşılan İnanç:** İnsanlar dijital deneyimleri sayesinde topluma değer sağlamaktadırlar. Bu durum, bazı platformlar aracılığıyla insanları paylaşmaya özendirerek çevrim içi sosyalleşme kültürü sağlamaktadır. İş birliğine dayalı tüketim, bu ilkenin insanların yaşamlarının diğer bölümlerine, benzer ilgi alanlarına sahip insanların davranışlarına nasıl uygulandığıyla ilgilenmektedir. Ayrıca sistemde ne kadar çok kullanıcı varsa o kadar iyi çalıştığını; yani bir ağ etkisinden bahsedilmektedir. İş birliğine dayalı tüketimi kullanan her bir kişi, niyeti olmadığında bile başka bir kişi için değer yaratmaktadır. Böylelikle bu işletmeler yeni bir arabuluculuk görevini üstlenmektedir.
- **Yabancılar Arasında Güven:** İş birliğine dayalı tüketim, tanımadığımız birine güvenmeyi gerektirmektedir. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketim, araçlara olan ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Doğrudan kullanıcılar arası değişimi birçok pazar yerinde sağlamaktadır. Airbnb ve Etsy kurucuları, işletmelerinin kendi kendini yöneten değişimleri ve katkıları kolaylaştıran platformları oluşturarak, küratörlük rolünü üstlendiklerini ifade etmektedirler. Böylelikle bu işletmeler yeni bir ara buluculuk rolünü üstlenmektedir. Bu yeni arabuluculuk rolü ise güven için doğru araçları ve ortamı oluşturmaktır. Bunun sonucunda işletmeler bu hizmeti sağlamak amacıyla bir ücret talep edebilmektedir.

## 2.5. İş Birliğine Dayalı Tüketimi Güdöleyen Faktörler

İş birliğine dayalı tüketimi güdüleyen faktörler; sosyal, ekonomik ve teknolojik olarak kategorize edilmiştir. Sosyal faktörler kendi içinde alt başlıklara ayrılmaktadır. Bunlar; artan nüfus yoğunluğu (nüfus yoğunluğu, paylaşımın daha az uyumsuzluk içinde gerçekleşmesini sağlamakla birlikte daha fazla insana erişim, daha fazla tedarik noktası sağlamaktadır), sürdürülebilirlik motivasyonu, topluluk arzusu (insanlar ve topluluklarla bağlantı kurmak için gizli arzunun ortaya çıkması), nesiller boyu fedakârlık (sınırlı kaynakları paylaşma konusunda uzun vadeli eğilimlerin olması) olarak açıklanmaktadır. Ekonomik faktörler de kendi içinde alt başlıklara ayrılmaktadır. Bunlar; fazla ya da boştaki varlıklardan para kazanma, finansal esnekliğin artırılması (kişiler atıl varlıklar için kullanım alanı buldukça, gelir elde etme, daha fazla finansal bağımsızlık kazanma olasılığının ortaya çıkması), sahiplik üzerinden erişim (lüks malları almaya ekonomik gücü yetmeyen kişiler artık bunları kiralayabilmesi; işletmeler artan talep üzerine işçi ya da alan kiralaması), girişim sermayesi finansman akışı (risk sermayesi finansmanı, bir endüstrinin büyümesini hızlandırmada etkili olması) olarak ifade edilmektedir. Teknolojik faktörler de kendi içinde alt başlıklara ayrılmıştır. Bunlar; sosyal ağ (sosyal ağ ile daha önce mümkün olmayan arz ve talebi eşleştirmek suretiyle eşler arası işlemleri kolaylaştırması), mobil cihazlar ve mobil platformlar (müşterilerin her zaman, her yerde ürün ve hizmetleri giderek daha fazla bulabilmesi), ödeme sistemleri (e-ticaret ve ödeme platformları) olarak açıklanmaktadır (Owyang, 2013: 5-6). Diğer bir sınıflandırmada ise iş birliğine dayalı tüketimi güdüleyen faktörler; fayda, güven, maliyet tasarrufu, paylaşım platformuna aşinalık, paylaşım hizmet kalitesi, topluluğa aidiyet olarak ifade edilmektedir (Möhlmann, 2015: 200). Başka bir sınıflandırmada ise iş birliğine dayalı tüketimi güdüleyen faktörler; ekonomik güdüler, fonksiyonel güdüler, çevresel güdüler, sosyal güdüler, kişisel güdüler olarak kategorize edilmiştir. Ekonomik güdüler kendi içinde alt başlıklara ayrılmıştır. Bunlar; daha az ödeme yapma ve değer elde etme (ürünlere değerinden daha az ödeyerek para tasarrufu sağlamak için iş birliğine dayalı tüketime yönelimin olması), para biriktirme yükümlülüğü, para kazanma (iş birliğine dayalı tüketimin para kazanmanın bir yolu olması) olarak ifade edilmiştir. Fonksiyonel güdüler de kendi içinde alt başlıklara ayrılmıştır. Bunlar; kolaylık (iş birliğine dayalı tüketim web siteleri, müşterilerin becerilerini/ürünlerini uygun bir biçimde birbirleriyle kiralaması, paylaşması için hizmetler sağlaması), karışıklığı azaltma (kullanması planlanan ürünleri sadece bir ya da iki kez satın alınmayarak dağımlık azaltılabilmekle birlikte saklanan ve kullanılmayan ürünleri değiştirerek de dağımlığın azaltılabilmesi) olarak açıklanmıştır. Çevresel güdüler ise atıkları azaltma ve israfı azaltma olarak belirtilmiştir. Sosyal güdüler ise sosyal destek verme ya da alma (değişimin hem



maddi hem de soyut sosyal destek veren ve alan arkadaşlarla ilgili olması) olarak ifade edilmiştir. Kişisel güdüler de kendi içinde alt başlıklara ayrılmıştır. Bunlar; moda trendlerini takip etme (güncel moda trendlerine katılmak amacıyla iş birliğine dayalı tüketime yönelme), nostalgik açıdan keyif alma (geçmişe yönelik hikayesi olan bir şey elde etme), gelecekteki olası ihtiyaçlara hazırlanma (ileride ihtiyaç duyulacak öğelerin seçilmesi), eğlenme (can sıkıntısını azaltma ya da eğlenme amacıyla iş birliğine dayalı tüketime yönelme), alışkanlık hâline gelme veya bağımlı olma (iş birliğine dayalı tüketim bir alışkanlık hâline gelmekle birlikte bağımlılık yaratabilmesi) olarak açıklanmıştır (Mun, 2013).

## 2.6. İş Birliğine Dayalı Tüketimi Engelleyen Faktörler

İş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler; mevcut düzenlemeler (Airbnb gibi paylaşım hizmetlerinin yasal engellerle uğraşması), eşler arası (alıcılar ve satıcılar) güven eksikliği (hizmetin kalitesine güvenmeme), sektör genelinde itibar sistemlerinin ve veri standartlarının eksikliği, mevcut sektör (paylaşım sistemi) dışındaki rakipler, paylaşımın var olan iş modelleri açısından bir tehdit olarak görülmesi, paylaşım platformlarının ne zamana kadar dayanacağına yönelik belirsizlik olarak açıklanmaktadır (Owyang vd., 2013: 9). Başka bir sınıflandırmada ise iş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler; güven, değer, maliyet, aşinalık olarak ifade edilmektedir. Güven faktörü; kişiler arasındaki güven eksikliği (ör. konuklar ve ev sahipleri arasındaki güvensizlik), teknolojiye karşı güven eksikliği, işletmeye (paylaşım sistemini sağlayan) duyulan güven eksikliği olarak açıklanmaktadır. Değer faktörü; kalitesiz ürünler ve hizmetler alma endişesi, iş birliğine dayalı tüketimden elde edilen değer gösterilen çabaya değmemesi olarak belirtilmektedir. Maliyet faktörü ise maliyet tasarrufunun eksikliği şeklinde açıklanmaktadır. Aşinalık faktörü ise iş birliğine dayalı tüketime katılımın karmaşık teknoloji platformlarında uzmanlaşmayı gerekli kılması sebebiyle bu tüketimi engellediği anlatılmaktadır (Tussyadiah ve Pesonen, 2018). Tüketicilerin iş birliğine dayalı tüketime katılmakla ilgili algıladıkları korkunun önemli bir bölümünü güven sorunları oluşturmaktadır. Bununla birlikte diğer engeller; ödünç verilen bir ögenin kaybolacağı ya da çalınacağı kaygısı, ağa güvenmeme kaygısı, gizlilik kaygısı, paylaşmanın gösterilen çabaya değmemesi, ürün/hizmetlerin kalitesiz olması şeklinde açıklanmaktadır (Olson, 2013). İş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler tüketiciler ve işletmeler açısından sınıflandırılmıştır. Tüketiciler açısından iş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler; hijyen ve sağlık sorunları, güven ve bilgi eksikliği, sahip olma durumunun eksikliği ve tüketim alışkanlıkları olarak açıklanmıştır. İşletmeler açısından iş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler; tüketici davranışları, hizmet sunumunun iletişimi ve örgütsel engeller olarak açıklanmıştır (Becker-Leifhold ve Iran, 2018: 195).

## 2.7. İş Birliğine Dayalı Tüketimin Faydaları

İş birliğine dayalı tüketim ile birlikte ortaya çıkabilecek faydalar aşağıda açıklanmaktadır (Buczynski, 2013):

- **Topluluğa Katılımı Teşvik Etmesi:** İş birliğine dayalı tüketim modeli yerel ekonomiler için çeşitli faydaları olmaktadır. Bu tüketim modeli bir topluluk aracılığıyla gerçekleşmektedir. Aynı zamanda bu tüketim modeli ile birlikte paranın ve diğer kaynakların topluluk içinde dolaşımında kalması sağlanmaktadır. Böylece insanlar paylaşmak suretiyle birbirlerini desteklemeyi teşvik etmektedir. Bir topluluk paylaşımına açık olduğu zaman bazı faydalar ortaya çıkmaktadır. Bunlar; insanların paradan tasarruf etmesi, insanların yeni beceriler öğrenmesi, çevre üzerindeki etkilerin azalması, yeni fikirlerin meydana çıkması olarak açıklanmaktadır. Ayrıca paylaşım, kentsel yoğunluktan yararlanmaktadır. Yani durgun bir pazarı canlandırabilmesi ve büyük para ya da zaman taahhüdü olmaksızın anında erişebilen hizmetler sağlaması olarak ifade edilmektedir. Nihayetinde yerel ekonomiler için birtakım fırsatlar sağlamaktadır.
- **Kendi Kendine Yeterliliği ve Hesap Verebilirliği Teşvik Etmesi:** İş birliğine dayalı tüketim modeli, bir topluluğun bir araya gelmesi, bir ihtiyaç belirlemesi ve bir çözüm için kitle kaynağı oluşturma gücünden faydalanması çerçevesinde oluşmaktadır. Bu tüketim modeli, sadece bir

aleti ödünç vermek kadar basit olabilmektedir. Aynı zamanda bu tüketim modeli şeffaf, verimli ve o topluluğu oluşturan kişilerin refahına odaklanmaktadır.

- **İnovasyonu ve Girişimciliği Teşvik Etmesi:** İş birliğine dayalı tüketim, sadece somut öğelerin paylaşılmasıyla ilgili değil, aynı zamanda alanın, zamanın, becerilerin, verilerin ve teknolojiye erişimin paylaşılmasını da kapsamaktadır. Paylaşım dayalı destekleyici bir topluluğa katılmak yenilikçiliği, yaratıcılığı ve iş birliğini beslemektedir. Böylelikle ortak çalışma alanları girişimcilere benzer fikirlere sahip ya da aynı fikirlere sahip olmayan profesyoneller arasında iş birliğini kolaylaştırmak suretiyle açık, erişilebilir bir topluluk sunmaktadır. Ortak çalışma alanları aracılığıyla ortaya çıkan ağlardan birçok sayıda yeni girişim kurulmuştur. Ortak çalışma alanları ile bazı faydalar ortaya çıkmaktadır. Bunlar; çeşitli profesyonellerden kaliteli ve çoğunlukla ücretsiz geri bildirimlere erişim sağlanması, beraber çalışan girişimcilerin ürünlerini ve hizmetlerini pazara daha hızlı sunmasına izin vermesi, işletme sahipliğinin bazı zorluklarına daha iyi hazırlanma olanağına erişilmesi şeklinde açıklanmaktadır.
- **Yetersiz Ürün/Hizmet Alan Popülasyonlara Erişim Sağlaması:** Girişimciler fikirlerini gerçekleştirmek için gerekli olan desteğe ya da uygun fiyatlı alana erişememesi durumunda ortak çalışma alanları gündeme gelmektedir. Ortak çalışma alanları ile kitaplara, süreli yayınlara, bilgisayara ve İnternete erişim sağlanabilmektedir. Eşler arası kıyafet değişimi, kişilerin hiçbir ücret ödemediği iyi giyinmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte ihtiyaç duyanlara giysi ve aksesuar kiralınmasına olanak sağlayan birçok web tabanlı paylaşım platformu bulunmaktadır. Yani kiralama ve değiştirme ile bu giysilere çok az maliyetle ya da sıfır maliyetle erişime izin vermektedir. Ayrıca zaman ve beceri paylaşımları ile yeni iş fırsatlarına olanak sağlanarak, hayat kalitesi artırılabilir.
- **Atıkları Azaltması:** Atık sadece çöp kutusuna atılan değil, aynı zamanda boşa harcanan potansiyel de olmaktadır. Örnek olarak, raflarda tutulan öğeler ve boş duran arabalar verilebilir. Bunlar paraya mal olmakla birlikte yer kaplamaktadır. Bunları başka kişilerle paylaşmak suretiyle bu öğelerden kâr sağlanabilmektedir. İş birliğine dayalı tüketim, ihtiyaç duyulan ya da keyif alınan öğelerden ödün vermeden daha az sahip olmayı kolaylaştırmaktadır.
- **Enerji Tüketimini Azaltması:** Araba paylaşım platformları üyelerine farklı arabalar olarak genellikle verimli hibrit, sedan ve kompakt arabalar sunmaktadır. Böylelikle hem platform hem de araba paylaşım üyeleri için maliyetin düşürülmesine ve aynı zamanda kişisel ulaşım ile ilişkili zararlı emisyonların azaltılmasına imkân tanımaktadır. 2011 yılında California Üniversitesinde yapılan “Kuzey Amerika’da Araba Paylaşımının Sera Gazı Emisyon Etkileri” isimli çalışma ile araba paylaşım platformlarının Kuzey Amerika’daki genel sera gazı emisyonlarını önemli ölçüde azaltma gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Böylece gereksiz fosil yakıt tüketiminin önüne geçilebilmektedir. Ortak çalışma alanları serbest çalışanlara ve girişimcilere bireysel elektrik, ısı ve İnternet giderleri yerine birçok kişi ile birlikte aynı elektrik, ısı ve İnterneti kullanma fırsatı sağlamaktadır. Kısaca iş birliğine dayalı tüketim ile israf ve emisyonlar azaltılabilmektedir.
- **Akıllı Tasarıma Yatırım Yapmayı Teşvik Etmesi:** İş birliğine dayalı tüketim hizmetlerine talebin artmasıyla birlikte yeni girişimcilerin iş modellerini geliştirme biçimlerinde farklılıklar olmuştur. Böylelikle yenilikçi girişimciler paylaşması, onarması ya da geri dönüştürmesi kolay ürünler yapmaya başlamışlardır. Bununla birlikte insanların bağlantı kurmasına, insanların ihtiyaç duydukları öğelere erişmesine, insanların yeni deneyimler yaşamasına yardımcı olacak ürün ve hizmetler tasarlanmasının önemi anlaşılmıştır. Böylece uzun süreli kullanım için ürünler tasarlanmaya başlanmıştır.
- **Maliyeti ve Riski Azaltması:** İş birliğine dayalı tüketim ile kaynakları, alanı ve becerileri bir topluluk içinde özgürce paylaşarak, birçok şeyi satın almanın gerekli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, bir kitaplık yapmak için matkaba ihtiyaç duyulduğunda kullanılmayan bir öğeyi matkapla takas ederek, bir ya da iki defa kullanılacak olan matkapın satın alma masrafı ortadan kalmaktadır. Böylelikle alışılmadık öğeleri paylaşmak hem parayı hem de iş gücü maliyetlerini düşürmektedir. Bazen topluluklar, yaygın olarak paylaşımına daha uygun ürünlere yatırım yapmakla birlikte kısa vadeli bireysel maliyetleri düşürebilmektedir.

Aynı zamanda topluluklar uzun vadeli olarak bu yatırımların getirisini artırmayı sağlayan toplu satın alım işlemlerine bile katılabilmektedir.

Kısaca iş birliğine dayalı tüketim ile elde edilen faydalar aşağıda açıklanmaktadır (Binninger vd., 2015: 971):

- Kullanım verimliliğini artırması.
- Atıkları azaltması.
- Daha iyi ürünlerin geliştirilmesini özendirilmesi.
- Aşırı üretim ve aşırı tüketimden kaynaklanan fazlalığı ortadan kaldırması gibi faydalar sağlamaktadır.

## 2.8. İş Birliğine Dayalı Tüketim Platformları

İş birliğine dayalı tüketim platformları müşterilere sahiplik olmadan ürünün avantajlarından yararlanma olanağı sağlayan sistemler olarak ifade edilmektedir (Lamberton ve Rose, 2012: 109). İş birliğine dayalı tüketime yönelik Türkiye’de ya da dünyada faaliyet gösteren platformlar aşağıda açıklanmaktadır (Akel, 2020: 59-60):

- **Airbnb:** Airbnb, konaklama faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, kullanıcıların seyahatlerinde kalacak yer bulmalarına yardımcı olmasıyla birlikte aynı zamanda ev sahiplerinin evlerini ya da odalarını da kiralamalarına olanak sağlamaktadır.
- **Letgo:** Letgo, e-ticaret faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, ikinci el birçok ürünün yayınlanmasına ve fazla ürünlerin satılabilmesine izin vermektedir.
- **Peerby:** Peerby, e-ticaret faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, kişilerin ihtiyaç duydukları şeyleri çevrelerindeki insanlardan ödünç alabilmelerine olanak sağlamaktadır.
- **EatWith:** EatWith, yiyecek-içecek faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, farklı kültürleri tanımakla birlikte yöresel yemekleri tatmak isteyen insanları ya da turistleri bir araya getirmeyi sağlamaktadır.
- **BiOnluk:** BiOnluk, bilgi ve iletişim faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, serbest çalışanların ve aynı zamanda işverenlerin çalışmalarını kurumsal çevrim içi şekilde paylaşmalarına izin vermektedir.
- **Upwork:** Upwork, bilgi ve iletişim faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, işletmelerin ve profesyonellerin bağlantı kurmak suretiyle çevrim içi iş birliği yapmalarına izin veren kurumsal bir serbest çalışma olanağı sağlamaktadır.
- **BlaBlaCar:** BlaBlaCar, ulaşım faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, seyahat paylaşım hizmeti sağlamaktadır.
- **Uber:** Uber, ulaşım faaliyetlerine aracılık etmektedir. Bu platform, taksi, otobüs ya da diğer toplu taşıma gibi geleneksel ulaşım seçenekleri yerine ucuz ve aynı zamanda kullanışlı bir alternatif sağlamaktadır.

## 3. Sonuç

Küresel olarak meydana gelen değişimlerin etkisiyle yeni tüketim biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu tüketim biçimlerinin ortaya çıkmasında birtakım faktörlerin etkisi olmaktadır. Dijitalleşme, sosyal ağların gelişmesi, durgunluk, krizler, sürdürülebilirlik gibi faktörler yeni tüketim biçimlerine zemin hazırlamaktadır. Günümüzde paylaşım ekonomisinin etkisiyle popülerlik kazanan yeni tüketim biçimi ise iş birliğine dayalı tüketim olmaktadır.

İş birliğine dayalı tüketim insanların geleneksel tüketim de olduğu gibi ürünleri ve hizmetleri satın almasından ziyade insanların ürünlere veya hizmetlere belli bir ücret ödemek suretiyle erişim sağlamasıdır. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketimin kapsamına paylaşma, takas ve değiş tokuş da girmektedir. İş birliğine dayalı tüketim üç model çerçevesinde uygulama alanı bulmaktadır. Bunlar; ürün-hizmet sistemleri, yeniden dağıtım pazarları ve ortak yaşam tarzları olmaktadır. İş birliğine dayalı

tüketimin temelinde dört ilke bulunmaktadır. Bunlar; kritik kütle, âtıl kapasite, paylaşılana inanç, yabancılar arasında güven olarak sınıflandırılmaktadır.

İş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler; mevcut düzenlemeler, güven eksikliği, ekonomik fayda eksikliği, teknoloji ile ilgili eksiklikler olarak sıralanabilmektedir. Bununla birlikte iş birliğine dayalı tüketimi motive eden faktörler ise sürdürülebilirlik, bir topluluğa aidiyet duygusu, daha az ödeme yapma, daha çok değer elde etme, moda trendlerini takip etme, fazla ya da boşa olan varlıklardan para kazanma, sahiplik üzerinden erişim sağlama şeklinde sıralanabilmektedir. İş birliğine dayalı tüketim ile atıkların azaltılması ve enerji tüketiminin azaltılması sağlanarak sürdürülebilir yaşam için önemli bir adım atılabilmektedir.

Günümüzde sürdürülebilirlik, sıfır atık ve yeşil tüketim konularına yönelik yapılan çalışmalar artmaktadır. Buna paralel olarak iş birliğine dayalı tüketim ile ilgili yapılan çalışmaların da gün geçtikçe artacağı ve bu konunun öneminin daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Nihayetinde iş birliğine dayalı tüketim platformlarının ve kullanım alanlarının artmasıyla birlikte bu tüketim biçiminin yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Ayrıca iş birliğine dayalı tüketimin farklı kültürlerde uygulanması üzerine bir araştırma konusu önerilebilir. Böylelikle iş birliğine dayalı tüketimi engelleyen faktörler ve motive eden faktörler farklılaşabilir. Bu durum konunun mahiyeti açısından önemli olabilir.

### Kaynakça

- Akel, G. (2020). Evaluation of sharing economy in experiential appealing. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (26), 53-66.
- Albinsson, P. A., & Yasanthi Perera, B. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.
- Barnes, S. J., & Mattsson, J. (2017). Understanding collaborative consumption: Test of a theoretical model. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 281-292.
- Becker-Leifhold, C., & Iran, S. (2018). Collaborative fashion consumption—drivers, barriers and future pathways. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(2), 189-208.
- Belk, R. (2007). Why not share rather than own?. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 126-140.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
- Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227.
- Binninger, A. S., Ourahmoune, N., & Robert, I. (2015). Collaborative consumption and sustainability: A discursive analysis of consumer representations and collaborative website narratives. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(3), 969-986.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Collins.
- Buczynski, B. (2013). *Sharing is good: How to save money, time and resources through collaborative consumption*. New Society Publishers.
- Çabuk, S., Doğan Südaş, H., & Zeren, D. (2015). Sahip olmak yerine paylaşmak: Tüketicilerin paylaşma davranışlarının unsurlarını belirlemeye yönelik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 151-168.

- Chen, Y. (2009). Possession and access: Consumer desires and value perceptions regarding contemporary art collection and exhibit visits. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 925-940.
- Cruz, I., Ganga, R., & Wahlen, S. (2018). *Contemporary collaborative consumption*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dąbrowska, A., & Gutkowska, K. (2015). Collaborative consumption as a new trend of sustainable consumption. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14(2), 39-49.
- Dall Pizzol, H., Ordovás de Almeida, S., & do Couto Soares, M. (2017). Collaborative consumption: A proposed scale for measuring the construct applied to a carsharing setting. *Sustainability*, 9(5), 703.
- Durgee, J. F., & Colarelli O'Connor, G. (1995). An exploration into renting as consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 12(2), 89-104.
- Ertz, M., Durif, F., & Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: Conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23.
- Gümüş, B., & Gegez, E. (2017). Değişen tüketici kültüründe yeni trend: Ortak tüketim. *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 20, 155-177.
- Guyader, H. (2018). No one rides for free! Three styles of collaborative consumption. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 692-714.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- He, H., & Svetec, J. (2020). *Airbnb For Dummies*. USA: Wiley.
- Huber, A. (2017). Theorising the dynamics of collaborative consumption practices: A comparison of peer-to-peer accommodation and cohousing. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 53-69.
- Hwang, J., & Griffiths, M. A. (2017). Share more, drive less: Millennials value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 132-146.
- Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125.
- Lang, C., & Armstrong, C. M. J. (2018). Collaborative consumption: The influence of fashion leadership, need for uniqueness, and materialism on female consumers' adoption of clothing renting and swapping. *Sustainable Production and Consumption*, 13, 37-47.
- Lawson, S. J., Gleim, M. R., Perren, R., & Hwang, J. (2016). Freedom from ownership: An exploration of access-based consumption. *Journal of Business Research*, 69(8), 2615-2623.
- Leismann, K., Schmitt, M., Rohn, H., & Baedeker, C. (2013). Collaborative consumption: Towards a resource-saving consumption culture. *Resources*, 2(3), 184-203.
- Li, H., & Wen, H. (2019). How is motivation generated in collaborative consumption: Mediation effect in extrinsic and intrinsic motivation. *Sustainability*, 11(3), 640.
- Lindblom, A., Lindblom, T., & Wechtler, H. (2018). Collaborative consumption as C2C trading: Analyzing the effects of materialism and price consciousness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 244-252.
- Marimon, F., Llach, J., Alonso-Almeida, M., & Mas-Machuca, M. (2019). CC-Qual: A holistic scale to assess customer perceptions of service quality of collaborative consumption services. *International Journal of Information Management*, 49, 130-141.

- McAlpine, T. (2014). The sharing economy. *Credit Union Management*, 37(12), 40-41.
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207.
- Mun, J. M. (2013). *Online collaborative consumption: Exploring meanings, motivations, costs, and benefits*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Minnesota University. U.S.A.
- Oliveira, T., Tomar, S., & Tam, C. (2020). Evaluating collaborative consumption platforms from a consumer perspective. *Journal of Cleaner Production*, 273, 123018.
- Olson, K. (2013). *National study quantifies reality of the "Sharing Economy" movement*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/national-study-quantifies-the-sharing-economy-movement-138949069.html>
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The collaborative economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain, *Altimeter*, United States.
- Ozanne, L. K., & Ballantine, P. W. (2010). Sharing as a form of anti-consumption? An examination of toy library users. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 485-498.
- Piscicelli, L., Cooper, T., & Fisher, T. (2015). The role of values in collaborative consumption: insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97, 21-29.
- Price, J. A. (1975). Sharing: The integration of intimate economies. *Anthropologica*, 3-27
- Rifkin, J. (2000). *The age of access: The new culture of hypercapitalism where all of life is a paid for experience*. New York: Penguin.
- Satama, S. (2014). *Consumer adoption of access-based consumption services-Case Airbnb*. (Unpublished Master Thesis). Aalto University School of Business, Finland, Europe.
- Tussyadiah, I. P. (2015). An exploratory study on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel. *Information and communication technologies in tourism* (pp. 817-830). Springer, Cham.
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2018). Drivers and barriers of peer-to-peer accommodation stay—an exploratory study with American and Finnish travellers. *Current Issues in Tourism*, 21(6), 703-720.
- Wherry, F. F., & Woodward, I. (2019). *The Oxford handbook of consumption*. Oxford University Press.

## Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları

Mehmet Köse<sup>1</sup>

Seda Yüksel Nalbantoğlu<sup>2</sup>

### Özet

İş dünyasında sürekli olarak bir evrim ve değişim söz konusudur. İnsanların bugün gördükleri evrim, örgütsel öncelikleri giderek daha fazla insanlara doğru odaklanmaktadır ve insanlık ile ilgili deneyimleri örgütlerin içerisine taşımaktadır. Bu süreci gözlemlemek, heyecan verici olacaktır. Yıllar önce, birçok insanın modern örgütü düşüneceği şeylerin ortaya çıkmasıyla, faydaya odaklanmak, yani işin temel bileşenleri, anlam kazanmaktaydı. O zamanlar faydaya odaklanmak yaygın bir uygulamaydı ve hemen hemen her örgüt aynı yaklaşımı benimsemekteydi. Daha sonra, bu süreç, üretkenliğe doğru kaymıştır, insanlardan en iyi şekilde yararlanılmıştır. Şimdi ise bu evrim, örgütsel tasarımın en önemli alanına, yani çalışan deneyimine gelmektedir. Çalışan deneyimi; çalışan beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve isteklerinin, bu beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin örgüt tasarımındaki halleri ile kesişimi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada; çalışan deneyiminin ortaya çıkışı ve gelişimi, günümüzde İnsan Kaynakları uygulama alanları ve örnekleri, çalışan deneyiminin önemli bir bileşeni olan tasarım odaklı düşünme, sonuç ve önerileri üzerinde durulmuştur. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için çalışanların bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığı için ise örgütlerin sürdürülebilir çalışan memnuniyeti politikaları ve uygulamaları ortaya koymaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu da uçtan uca bir çalışan deneyimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir büyüme ve verimlilik için merkezinde insanın olduğu bir çalışan deneyimi oluşturmaları önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Deneyim, Yararlılık, Üretkenlik, Etkileşim, Örgütsel Tasarım, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

**JEL Kodları:** J24, M54, M59


## Employee experience practices for sustainable human resources management


### Abstract

There is constant evolution and change in the business world. The evolution that people see today is increasingly focusing organizational priorities towards people and bringing human experiences into organizations. It will be exciting to observe this process. Years ago, with the advent of what many would think of the modern organization, a focus on utility—the core components of business—made sense. At the time, it was common practice to focus on the benefit, and almost every organization took the same approach. Later, this process shifted towards productivity, making the most of people. Now, this evolution comes down to the most important area of organizational design, the employee experience. Employee experience; which is defined as the intersection and implementation of employee expectations, needs and desires with the state of these expectations, needs and wishes in the organization's design. In this study; emergence and development of employee experience, application areas and examples of Human Resources today, design-oriented thinking, which is an important component of employee experience, results and suggestions are emphasized. The commitment of employees is of great importance for Sustainable Human Resources Management. For employee engagement, it is emphasized that organizations should put forward sustainable employee satisfaction policies and practices. This is possible with an end-to-end employee experience application. It has been suggested that organizations create an employee experience with people at the center for sustainable growth and productivity.

**Keywords:** Experience, Utility, Productivity, Engagement, Organizational Design, Sustainable Human Resources Management

**JEL Codes:** J24, M54, M59

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, mkose76@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3823-4895

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, sedayuksel88@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3378-9429

## 1. Giriş

Yıllar öncesinde işveren ve çalışan arasındaki ilişki son derece basit olarak; çalışanların yapmaları gereken standart işler ve bunun karşılığında işverenlerin ödemesi gereken ücretler olarak bilinmekteydi. Bu temel ilişki aynı zamanda çalışmanın sadece yararlılık üzerine olması anlamına gelmektedir. O zamanlar kimse sağlık ve iyilik programlarının, yemek siparişlerinin veya esnek çalışma saatlerinin var olabileceğine inanmamıştır. Günümüzde hâlâ yararlılık dünyasında sıkışmış olan pek çok örgüt bulunmaktadır (Morgan, 2017).

Yararlılık çağından sonra üretkenlik çağı gelmiştir. F.W. Taylor ve Henri Fayol çalışanların nasıl çalıştıklarını optimize etmek için yöntemler ve yaklaşımlara öncülük etmiştir. Yöneticiler, gerçek anlamda süreölçerler kullanarak çalışanlarının bir görevi tamamlanmasının ne kadar sürdüğünü ölçerek birkaç saniye kazanmaya çalışmışlardır. Bu çabalar, ünlü fabrika montaj hattı gibi tekrar edilebilir süreçlere odaklanırken üretkenlik ve çıktıyı arttırmak için tasarlanmıştır. Ne yazık ki o sırada bu işleri yapacak olan (ve bu işler için mükemmel olacak olan) robotlar ve otomasyon bulunmamaktadır ve bu yüzden insanları kullanmışlardır. Günümüzde ise artık örgütler tasarlandıkları işi yapabilecek teknolojiye sahiptir ve şu ana kadar yerlerini dolduran insanlar sıkıntı yaşamaktadırlar. Yararlılık çağında da olduğu gibi bir çalışanın gerçekten var olmak istediği bir örgüt yaratmak üzerine pek odaklanılmamıştır (Morgan, 2017).

Etkileşim, toplu olarak iş dünyasının belki de sadece daha fazlasını almaya uğraşmak yerine çalışanlara, ne ile ilgilendiklerine ve değere daha fazla dikkat edilmelidir denilen yeni bir radikal kavram olarak algılanmıştır. Böylelikle de etkileşim çağı doğmuştur. Bu devrimsel yaklaşım, odağı bir örgütün çalışanlarından nasıl faydalanacağı ve daha fazlasını alacağından, örgütün çalışanların nasıl işine yarayabileceğine ve neden ve nasıl çalıştıklarını anlamaya çevirmiştir. Çalışan etkileşimi, çalışan deneyimi ile değişmelidir düşüncesi yanlıştır. Her ikisi de birbiri ile karşılıklı ilişki içindedir (Maylett & Wride, 2017).

## 2. Kavram Tanımları

### 2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilirlik, süreklilik ve daimi olmak olarak açıklanmaktadır. Günümüzde çevre ve uygarlığın gelişimi ile ilgili olarak kullanılmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile sürdürülebilirlik ilişkisi teorik olarak ele alındığında, Taylor vd. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin sürdürülebilirlik ile ilgili olarak ikili rol oynadığını ifade etmişlerdir. Birincisi, örgütün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi adına İnsan Kaynakları çalışanlarının, örgütün çalışanlarında sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik bir zihniyetin geliştirilmesi ve eylemlerin yönlendirilmesi için bir araç olduğudur. İkincisi, çalışanların uzun dönemli fiziksel, sosyal ve ekonomik refahına neden olan çalışan odaklı İnsan Kaynakları uygulamalarıyla sürdürülebilirlik ilkeleri kişileştirilmektedir. Böylece, örgütün ekonomik performansının yanında sosyal performansı da iyileşmektedir (Sachdeva, 2017: 86-87; Guerci ve Pedrini, 2014: 1791).

Ehnert ve Harry ise, sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişkiyi makro ve mikro şeklinde bir ayrıma giderek ele almışlardır. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi makro düzeyde ele alındığında, örgütlerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Mikro düzeyde ele alındığında ise, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin içsel unsur ve ilişkilerine odaklanılmaktadır. İşgücü kıtlığı, yaşlanan işgücü, yoğun çalışmaya bağlı sağlık sorunları vb. konular mikro düzeyin ilgi alanıdır. Bu anlayış doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak, yüksek nitelikli çalışanlara bağlı örgütler için bir 'hayatta kalma stratejisi'dir (Ehnert ve Harry, 2012: 223). Görüldüğü üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, hem makro hem de mikro düzeyde örgütün kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Mazur 2015: 12).

Bu alanda yapılan çalışmalar insan kaynağını; örgüte çekme ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri, kariyer yönetimi ve özellikle çalışanların katılımı



ile ilgili çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının olumlu çevresel sonuçlar için gerekli kültür, iklim ve yetenekler yarattığını doğrulamaktadır. O halde, İnsan Kaynakları yöneticilerinin, gelecekteki talebin tahmini, iş gücü planlaması, insan kapasitesinin geliştirilmesine yatırım yapma, iş-yaşam dengesi ve sürdürülebilirlik süreçleri gibi olumlu sosyal çıktılar veren İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği söylenebilecektir. Sürdürülebilirlik bilincinde hareket eden örgütlerin, zaten bu önerileri kullanmakta oldukları görülmektedir (Kramar, 2014: 1079).

Bu doğrultuda sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için çalışanların bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığı için ise örgütlerin sürdürülebilir çalışan memnuniyeti politikaları ve uygulamaları ortaya koymaları gerekmektedir. Bu da uçtan uca bir çalışan deneyimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Uçtan uca çalışan deneyimi uygulaması çalışanların işe girmeden mülakat aşamalarından işten çıkış/ayrılış aşamasına kadar tüm süreçleri içermektedir. Tüm bu süreçlerde çalışanlara eşsiz bir deneyim yaşatarak çalışan bağlılığının sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Bu nedenle İnsan Kaynakları politikalarını oluştururken çalışan memnuniyetini maksimize edecek alanlara odaklanmak çalışan performansını ve örgütün verimliliğini sürdürülebilir kılmak için en önemli araçlardan birisi olmaktadır.

## 2.2. Çalışan Deneyimi

Günümüz iş hayatında odak noktası, çalışan deneyiminde olmaktadır. Bir örgütte çalışan kişiler için, deneyimleri basit bir şekilde orada çalışmanın nasıl olduğunun gerçekliğidir. Çalışan deneyimi, insanların gelmek isteyecekleri bir örgüt yaratmaktır. Bu da genellikle üç kategoriye ayrılır: kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamlar (Green, 2016).

**Fiziksel ortam**, çalışanların gerçekten çalıştığı ortamdır. **Teknolojik ortam**, kullanılan uygulamalardan donanım ve yazılıma, kullanıcı arayüzü ve tasarıma kadar her şeyi içermektedir. İşinizi yapmak için kullandığınız teknolojiler, video konferans platformları, dâhili sosyal ağlar, görev yönetimi araçları, insan kaynakları yazılımı, faturalandırma ve faturalandırma sistemleri teknolojik ortamın bir parçası haline gelmiştir. **Kurumun kültürü**, çalışanlara nasıl davranıldığını, oluşturulan ürün veya hizmetleri, kurulan ortaklıkları, çalışanların işlerini gerçekten nasıl yaptıklarını belirlemektedir (Morgan, 2017).

Günümüzde pek çok örgüt çalışan etkileşimi ve çalışan deneyimi kavramları herhangi bir fark olmadan birbirlerinin yerini alabilir olarak kullanılmaktadır, ancak bu daha önce de belirtildiği üzere yanlıştır. Çalışan etkileşimi, örgütlerin çalışma şekillerini geliştirmek için yapılan kısa dönemli kozmetik değişikliklerdir (Copeland, 2015).

Çalışan deneyimi basit bir şekilde “bir çalışan ve örgüt arasındaki ilişki” olarak tanımlamaktan kaçınılmalıdır. Buna bakmanın birkaç farklı yolu vardır. Bunların ilki çalışanın gözünden, ikincisi örgütün gözünden ve üçüncüsü, bu ikisinin üst üste gelmiş halidir. Çalışan veya örgüt tarafına yönelmeye karar verilebilir ancak dâhil olan iki taraf olduğu için, çalışan deneyimini her ikisi tarafından oluşturulan ve etkilenen bir şey olarak görmek hem çalışanın hem de örgütün yararına. Çalışan deneyimi, çalışanların çalıştıkları yerdeki örgüt ile etkileşim perspektiflerinin bir toplamı haline gelmiştir (Morgan, 2017).

Örgütün bir parçası olan çalışanlar için deneyimleri sadece orada çalışmanın gerçekliğinin nasıl olduğudur. Örgüt perspektifinden çalışan deneyimi, çalışanlar için tasarlanan ve oluşturulanlardır, başka bir deyişle, örgütün çalışan gerçekliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki düşüncesidir. Bu bir zorluktur çünkü örgütün bir şey yapması, çalışanların bunu istenen şekilde algılayacakları anlamına gelmemektedir. Doğal olarak bu durum sadece çalışanın kişisel hayatında değil, iş hayatında da problemlere sebep olmaktadır (Morgan, 2017).

### 2.2.1. Çalışan deneyimi tasarımı

Çalışan deneyimi “çalışan beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve isteklerinin, bu beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin örgüt tasarımındaki halleri ile kesişimi” olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 2015).

Ancak insanlar için daha tercih edilen şey “kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamlara odaklanarak insanların gelmek isteyecekleri bir örgüt tasarlamak” sözleri olmaktadır. Çalışan deneyimi her şeyi kapsamaktadır. Unutulmaması gereken, çalışan deneyimlerinin, örgütün çalışanlarını tanımaması durumunda oluşturulamayacağıdır.

Deneyim öznelidir çünkü insanlar farklı algılara, tutumlara ve davranışlara sahiplerdir. Eğer herkes aynı şekilde davranıyor ve düşünüyor olsaydı, örgütlerin sürekli olarak herkes için mükemmel çalışan deneyimini yaratmaları oldukça kolay olacaktı. Dünya’daki her örgüt, kendi ayrı deneyimleri olan çalışanlara sahiptir. Bunun yaratılmasına çalışanlar yardımcı olsa da olmasa da, varlıklarını sürdürürler. Çalışan deneyimi örgütün çok önemli ve kilit bir noktası olarak düşünülmektedir (Morgan, 2017: 46-37).

Son on yılda çalışan deneyimi; takım oluşturma, motivasyon, performans ve başarı ile ilgili kavramların birçoğunun psikologların ve sosyologların yürüttüğü çalışmalardan etkilendiği için psikolojik ve sosyolojik bir arayış olduğu ortaya konmuştur. Örgütler şimdi insanların çalışmak istedikleri ortamları gerçekten yaratmaya çalıştıkları için bu arayışları daha ciddiye almaktadırlar. ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu'na göre, endüstriyel örgütsel psikolojinin en hızlı büyüyen mesleklerden biri olması şaşırtıcı olmamaktadır. Örneğin, Amerikan örgütü olan Johnson & Johnson gibi örgütler tam olarak bu sebeplerden dolayı psikolog ekipleri ile çalışmaya başlamışlardır. Bu da, kısa vadeli katılım programları yerine uzun vadeli örgütsel tasarıma odaklanma eğilimine değinmektedir (Morgan, 2017: 29-30).

### 2.2.2. Çalışan deneyimi bileşenleri

Müşteri deneyimi aslında on yıllardır var olan bir süreçtir. Fakat örgütlerin kendi içlerine bakmaları uzun sürmüştür. Ayrıca çalışan etkileşimi üzerinde de bu süre içinde çalışmalar yapılmıştır. Bu değişimin oluşturulması, örgütleri sadece yeni unvanlar ve roller oluşturmaya değil, yapılarını ve nasıl çalıştıklarını gerçekten tekrar tasarlamaya zorlamaktadır. (Maylett & Wride, 2017: 14-19). Maylett ve Wride’a göre (2017) çalışan deneyimi yaratmak aşağıda yer alan beş akımdan oluşmaktadır:

- Mobilite: İnsanlara ve bilgilere her an, her yerde, herhangi bir cihaz üzerinde erişim sağlanmaktadır.
- Milenyum kuşağı ve değişen demografikler: Örgütler, beş nesilli iş gücünün yanı sıra tamamen yeni milenyum nesline de adapte olmaya uğraşmaktadırlar.
- Teknoloji: Büyük veri, Nesnelerin İnterneti, Yapay Zekâ ve otomasyon, örgütlerin anlamaya çalıştıkları yeni teknolojilerin sadece bir kısmını oluşturmaktadır.
- Yeni davranışlar: Sosyal teknolojiler sayesinde fikirler ve bilgiler tüm dünya ile paylaşılarak daha kamusal bir hayat yaşanmaktadır.
- Küreselleşme: Dünya’nın kendisi, herhangi bir iş yapmak için sınırların ve engellerin kaybolduğu büyük bir şehir haline gelmektedir.

### 2.2.3. Değişen demografikler

Robert I. Lerman ve Stefanie R. Schmidt tarafından sunulan *An Overview of Economic, Social, and Demographic Trends Affecting the US Labor Market (ABD İş Gücü Pazarını Etkileyen Ekonomik, Sosyal ve Demografik Akımlara Genel Bakış)* 2016 raporuna göre:

BLS (Bureau of Labor Statistics – İş gücü İstatistikleri Bürosu) tahminleri önümüzdeki on yıl içerisinde 40 milyon kişinin iş gücüne katılacağını, yaklaşık 25 milyonun iş gücünden ayrılacağını ve 109 milyonun kalacağını öngörmektedir. Her ne kadar iş gücünün büyümesinde mütevazı bir küçülme yaşanacak olsa da (yıl bazında yüzde 1.3’ten yüzde 1.1’e), büyümenin toplamı genç (25’in altında) ve daha yaşlı (45 ve üstü) çalışanların oranının artması ve orta yaşlı çalışanlarda azalma oluşturacaktır.

Günümüzde milenyum nesli (Y kuşağı) en büyük demografisi oluşturmaktadır ve 2016 yılında Baby Boomers (İkinci Dünya Savaşı sonrasında doğan nesil) neslini geçmiştir. 2020 yılına kadar iş gücünün yüzde 50’sini oluşturmaları ve 2025 yılında bu oranın yüzden 75’e çıkması beklenmektedir. Z kuşağı

(milenyum kuşağı sonrasındaki nesil) de iş gücüne girmektedir ve şu anda sadece ABD’de 25 milyonun üzerinde çalışanı oluşturmaktadırlar. Bunun yanı sıra ABD’de iş gücü katılım oranı giderek küçülüyor gibi gözükmemektedir. Bu değişen demografik ise; yeni değerler, tutumlar, beklentiler ve çalışma yöntemleri getirmektedir. Örgütler her zaman yeni nesillerin iş gücüne katılımına uyum göstermek zorundadırlar ancak genel his, daha önceki adaptasyonların çok yavaş ve seviyeli olduğu ama artık daha agresif olmaya başladığı yönünde olmuştur.

#### 2.2.4. İnsan analitiği

İnsan analitiği, çalışan deneyimi yaratabilmenin temelini oluşturmaktadır. Günümüz dünyasında her örgüt çalışma modelini, üretilen ürünleri veya sunulan hizmeti taklit edebilir. Ancak örgütlerin kopyalayamayacağı tek husus çalışanlarıdır. Çalışanlar, örgütlerin en büyük rekabet avantajıdır. Bu, insan analitiklerinin örgütlerin yapmasına yardımcı olduğu şeydir. Örgütlere, çalışanlarla ilgili kararları almaları için gereken veri ve öngörüleri sunarlar. İnsan analitiği aynı zamanda örgütlerin fikirleri test etmelerine ve deney yapmalarına imkân tanımıştır (Wiley, 2017: 40-41).

Örgütler, çalışanları ile ilgili olarak maaşları, kıdemleri, memnuniyetleri, performansları ve daha pek çok özellikleri hakkında çok fazla veriye sahiptirler. Buradaki sorun, çok az sayıda örgütün bütün bu bilgiyi bir araya getirerek çalışanlarını anlamak için kullanabileceği yöntemlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. (Wiley, 2017: 42).

Bir özgeçmiş incelendiğinde, adayların nerede okudukları, yapmış oldukları ana dal, ortalamalarının kaç olduğu, hangi sosyal aktivitelere katıldıkları ve hangi ödüllerini kazandıkları görülmektedir. Günümüzde özgeçmişler, çalışanlar veya çalışan adayları hakkında pek çok bilgiyi edinmeyi kolaylaştıran LinkedIn gibi siteler tarafından yerleri alınırken artık kaybolmaktalar. LinkedIn gibi platformların veri kaynakları çok çeşitlidir. İnsan analitiği, çalışanın nerede okuduğunu ve okulda ne kadar iyi olduğunu gösterirken; iş yerinde ne kadar iyi çalışacağını göstermemektedir (Wiley, 2017: 43-47).

Aşağıdaki maddelerde, insan analitiği ile ilgili bilinmeyen hususlar sıralanmaktadır:

- (a) Harika bir yöneticiyi gösteren özellikler
- (b) Çalışanların ne zaman tükendikleri
- (c) Çalışanları nelerin en üretken yaptığı
- (d) Çalışanların neden örgütte kaldıkları ya da örgütten ayrıldıkları
- (e) Ekipler ve coğrafyalar arasında ekiplerin nasıl işbirliği yapabilecekleri
- (f) Çalışanların daha sağlıklı olmalarının nasıl sağlanabileceği
- (g) İş dışı aktivitelerin çalışanların işlerini nasıl etkilediği

Bütün yukarıda bahsedilen hususlar, sadece İnsan Kaynakları departmanlarının yaşadığı zorluklar değildir. Bunlar, aynı zamanda örgüt içerisinde satıştan, pazarlama ve üretime, Ar&Ge’ye, İK’ya ve müşteri hizmetlerine kadar her ekibi etkileyen örgüt zorlukları olarak belirtilmiştir. (Maylett & Wride, 2017: 38-45).

### 3. Çalışan Deneyiminin Temsilcileri

Temel inançların ve çekirdek değerlerin, örgüte, çalışılan bölüme veya ekibe uygun olup olmadığını incelenmesi gerekmektedir. Bir çalışanın gözünden bakarak faydalı inançlar ve değerler şu şekilde görülebilirler (Maylett & Wride, 2017: 71-72).

- (a) Örgütüm benim arkamdır.
- (b) Liderler verdikleri sözleri tutmaktadır.
- (c) Risk alır ve başarısız olursam bu sorun teşkil etmez.
- (d) En iyiler yükselmektedir.

- (e) Patronum iş dışındaki özel hayatımı önemsemektedir.
- (f) Çalışmaya değer bir kurumdayım.

Faydalı olmayan inanç ve değerler:

- (a) Örgütüm beni önemsememektedir.
- (b) Yöneticim çok fazla söz verip çok azını yapmaktadır.
- (c) Tek önemli şey kârlılıktır.
- (d) Sadece kuralına göre oyun oynamayı kabul edenler yükselmektedir.
- (e) Oyunu kurallarına göre oynamalıyım, aksi takdirde kovulurum.
- (f) Yaratıcılığın bir önemi yoktur.

İlk grup düşüncenin bir çalışanı güçlendireceği ve risk almaya, yaratıcı olmaya ve tamamen etkileşimli olmaya imkân tanıyacağı; ancak ikinci grubun mümkün olan en azı yapmaya ve şüphecilik ile küskünlüğe iteceği görülmektedir.

Çalışan deneyimine odaklanmak, her paydaşın sorumluluklarını değiştirmektedir:

- Girişimciler ve kurucular: Örgütleri kuran kişiler, işin en başından itibaren yüksek beklentileri oluşturabilecek eşsiz bir konumdadır. Bu kişilerin, örgütü güçlendirebilecek bir şekilde kurmak için ayrıcalıklı bir noktada olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda da eğer çalışan beklentilerine dikkat edilmediğinde, pek çok genç örgütte sorun olan şişirilmiş beklentilere kurban olabileceğiniz anlamına gelmesi muhtemeldir.
- Kıdemli yöneticiler: Genellikle pazarlama, finans, teknoloji ve operasyonlar gibi klasik örgüt işlevlerine odaklanan C-süiti sahipleri, ilk olarak örgütün var olan ve gelecek çalışan deneyiminin uzun süreli hedeflere ulaşmak için nasıl bir örgüt ortamı yarattığını düşünmesi gerekmektedir. Örneğin, bir örgütün baş yöneticisi örgütün müşteri hizmetleri yapısını bağlı bir işgücünün adanmış destek yaklaşımından faydalanacak bir şekilde uyarlayabilmektedir.
- Başkan vekilleri ve kıdemli müdürler: Kıdemli müdürler genellikle pek çok sorunu önceden öngörebilirler. Ancak bir çalışan deneyimi, enerjilerini kendi bölümlerindeki sohbetlere, anketlere, duyurulara, geri bildirimlere ve iletişim araçlarına yönelterek durumu kontrol etmeye yönlendirmektedir.
- Yöneticiler: Ekipler ve kişiler ile yakın bir şekilde çalışmak yöneticileri çalışan deneyiminin neferleri haline getirmektedir. Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler ile kişisel ve direkt olarak bağlantı kurarak yaşadıkları zorluklar, istekleri, korkuları ve hedefleri hakkında öğrenmelerini sağlamıştır. Onlar örgüt içi çalışan deneyimi yönetiminin başladığı ve bittiği noktadadır. Çalışanlarının hissettikleri ve inandıkları bilginin büyük kısmının onlardan gelmesinden dolayı yöneticiler başlangıçta yer almaktadırlar ve aynı zamanda çalışan deneyimi çalışma ve poliçelerini uygulayan oldukları için sonda yer almaktadırlar.

#### 4. Çalışan Deneyimi Gelişim Aracı Olarak Tasarım Odaklı Düşünme

Bir örgütü oluşturma ve yönetme için bu yaklaşım, tasarım odaklı düşünme olarak bilinen düşünce okulunun bir uyarlamasıdır. Yenilikçi tasarım örgütü IDEO'nun kurucusu David Kelley tarafından oluşturulan tasarım odaklı düşünce, sadece problemleri çözmeye değil, çözümleri bulmaya ve örgütü hırslı hedeflere taşımaya odaklanan bir örgüt yeniliği yaklaşımıdır. Üç element—insan, teknoloji ve örgüt—bir duruma pek çok farklı çözüm oluşturmak için uygulanmaktadır ve her zaman müşteri ya da kullanıcı merkezde yer almaktadır. Geleneksel tasarımda olduğu gibi hiçbir fikir çok uçuk değildir, hiçbir yaklaşım çok yenilikçi değildir ve başarısızlık sadece hoş görülmez, kabul edilmektedir.

Tasarım odaklı düşünme yıllardan beri yeni şeyler bulma ve problem çözmeye kullanılmaktadır. Fakat, bunun insan kaynaklarında kullanılması nispeten yeni bir olgudur. IBM, CISCO, Telstra örgütleri

düşünce tasarımına önem veren Amerikan örgütlerindedir (Bersin vd., 2016; Elsbach & Stigliani, 2018).

Tasarım odaklı düşünme uygulaması İK'nın çalışan tecrübesini arttırmadaki rolünü, süreç geliştiriciden tecrübe mimarisine doğru değiştirmiştir. Tasarım odaklı düşünme beş safhadan oluşur; Empati – Tanım – Tasavvur-kavrama – Örnek model (prototip) – Test aşaması (Stickdorn & Schneider, 2012).

Tasarım odaklı düşünme, Hindistan'da promosyonun çok fazla olduğu bir pazarda faaliyet gösteren online yiyecek örgütüne tatbik edilmiş (Mootee, 2013) ve iş geliştirme, marka bağımlılığını artırma ve rekabet avantajını artırma konularında üstünlük sağlaması amaçlanarak kullanılmıştır. Yılda yüzde 10 gelişen ve 10 milyar \$'lık bir iş alanında faaliyet gösteren X örgütünün başarısının ana unsurları indirimleri ve çabuk dağıtımına sahip olmasıdır (India Statistica Report, 2019). Makaleye konu olan yiyecek örgütünün kurucuları daha önce başarısız bir lojistik örgüt kurucuları olarak belirtilmiştir. Bu kurucular, eski tecrübelerinden de yararlanarak geniş bir araştırma yapmışlardır. Neticede buldukları “dağıtım filosu”nun bu işin başarısı için kilit bir nokta olduğudur. Dağıtım filosu yani “dağıtım ortağı” delivery partner (DP) olarak adlandırılmıştır. Tasarım odaklı düşünme temelli İK çözümü dağıtım ortağı (DP) olarak belirlenmiştir. “Dağıtım ortakları” genç erkek, düşük gelir grubuna ait, üniversiteye gitme arzusu taşıyan, para kazanma ihtiyacı olan kişiler olarak belirlenmiştir. X örgütünün geliştirdiği çalışan ödeme stratejisi, İK sorunlarını ve kazançlarını çözmek için kabul edilen iki yönlü strateji olarak belirtilmiştir. 10 adet siparişin üzerindeki tüm teslimatlar ek bir ödeme ile teşvik edilmiştir, zamanından önce dağıtana ödülleri verilmiştir. Oldukça yoğun rekabetin olduğu ve metalaşmış bir endüstride bu stratejiyi kullanan X örgütü açık ara pazar lideri olarak ortaya çıktı ve 35,000 restoran ile ortaklık kurarak ve 20,000'den fazla genç insanı işe alarak günde 1,4 milyondan fazla sipariş teslim ederek pazar lideri olmuştur. İK liderleri, çalışanların tecrübeleri, örgütün iş stratejileri ile müşteri servisleri arasındaki bağın farkındadırlar. Fakat bunu nasıl şekillendirecekleri önemlidir. Cevap, muhtemelen “design thinking” yani tasarımcı düşüncede olacaktır. Çalışanların tecrübeleri ve bilgileri sürdürülebilir iş performansında kilit unsurdur. Bunun önemi, araştırmacılara göre ön cephede çalışanların başarılı olmaları müşteri servis kalitesi ve gelir artışı sağlamaktadır. Tasarımcı düşünce, müşteriye tasarımın merkezine yerleştirmektedir.

## 5. Süreç Bazlı Yaklaşımdan Deneyim Bazlı Yaklaşımına Geçiş

Tasarım odaklı düşünce “müşteri”yi tasarımın merkezine yerleştirmekte ve insanların ürün siparişinden fatura ödemeye ve arkadaşları ile sosyal medya üzerinde görüşmeye kadar günlük hayatlarında beklemedikleri kolay, dijital deneyimleri yaratmak için önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok tüketici odaklı süreç ve etkileşimin daha tatmin edici bir tüketici deneyimi sunmak için tekrar şekillendiği ve basitleştirildiği gibi, İK da kendi yaklaşımlarını değiştirebilmektedir. Buradaki fikir, süreç odaklı bir düşünce sisteminden her zaman İK müşterisi – bunlar bir aday, çalışan, olası bir çalışan veya eski bir mezun olabilmektedir – için deneyim ile başlayan bir düşünce sistemine geçiş yapmaktır (Bersin, 2016).

Deloitte (2016)'nin Küresel İnsan Sermayesi Akımları raporuna göre yöneticilerin yaklaşık yüzde 80'i çalışan deneyimini çok önemli (yüzde 42) veya önemli (yüzde 38) olarak derecelendiriyor ancak sadece yüzde 22'si örgütlerinin farklı bir çalışan deneyimi oluşturmakta mükemmel olduğunu göstermiştir. Geleneksel İK çözümleri genellikle insanları eğitmek, performansı değerlendirmek, uyumu sağlamak veya iş yerinde çalışmayı belgelemek için program veya süreçler geliştirmektedirler. Bunların çoğu formlar, süreç adımları, resmi eğitim veya sınıf etkinlikleri çevresinde kurulmuş durumdadırlar. Bu stratejiler belirli bir oranda işe yarasa da günümüz çalışanı zaten bir e-posta, mesaj, toplantı ve diğer dikkat dağıtıcı iş yeri olayları seli ile boğulmaktadır. Örgütlerin üçte ikisi artık karmaşıklığın örgüt başarısı karşısında bir engel ve örgüt üretkenliğinin büyümesinin önünde bir duvar olduğuna inanmaktadır.

Tasarım odaklı düşünce İK'ya yeni bir rol vermektedir. İK'yı bir “süreç geliştirici” den bir “deneyim mimarı” na dönüştürmektedir. İK'yı çalışmanın her alanını tekrar yaratma gücü ile donatmaktadır: fiziksel ortam; insanların nasıl görüştüğü ve etkileşime girdiği; yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadıkları ve örgütlerin insanları nasıl seçtikleri, eğittikleri, etkileşime girdikleri ve değerlendirdikleri

olarak açıklanmaktadır. Bir CHRO kendisini “baş çalışan deneyimi yetkilisi” olarak tanımlamaktadır ve bu da bu yeni ve güçlü yetkiyi etkili bir şekilde özetlemektedir. Tasarım odaklı düşünme—veya eksikliği—örgütlerin nasıl algılandıklarını önemli ölçüde değiştirebilmektedir (Bersin, 2016).

Pek çok örgüt tasarım odaklı düşünceyi kullanmaktadır. Örneğin General Electric, basitleştirmeyi yeni bir çekirdek örgüt stratejisi haline getirmiştir. Tasarım odaklı düşünceyi, performans yönetimi için basitleştirilmiş bir modeli, hedef yönetimini ve işbirlikleri için yeni mobil uygulamaları ve çalışma için yeni bir prensip grubunu uygulamıştır. Örgüt artık üretim geliştirmesi boyunca çevik metodolojileri kullanmıştır ve yöneticilere, ekiplere nasıl “daha az yapmalarına” ve “daha fazla odaklanmalarına” yardımcı olacaklarını öğretmektedir (Maylett & Wride, 2017).

Başarılı örgütlerin sürekli olarak kullanıcı deneyimlerini nasıl iyileştireceklerini ve bu deneyimlerin rakiplerine göre nasıl karşılaştırıldığını sorduğu gibi, İK da çalışan deneyimine aynı titizlik ile yaklaşabilmektedir. Tasarım odaklı düşünce iş yerlerine, sistemlere, süreçlere ve diğer çalışma elemanlarına ciddi değişiklikler içerebilirken, odağı insanlar üzerinde olmuştur (Brown, 2008).

Jon Kolko tarafından kaleme alınan bir Harvard İşletme İncelemesi - Well Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love (HBR Press, 2014) kitabında belirtildiği üzere, “İnsanlar teknolojiler ve diğer karmaşık sistemler ile etkileşimlerinin basit, hissel ve zevkli olmasına ihtiyaç duyuyorlar” ve makalenin devamında, “örgüte daha düşünceli, daha insani bir yaklaşımı öne çıkarıyor”—bu da hem var olan hem de potansiyel çalışanlar için iş yerini daha çekici hale getirmektedir.

Deloitte'nin Küresel İnsan Sermayesi Akımları 2016 raporunda bahsedildiği üzere, örgütlerin başarılı bir tasarım odaklı düşünce yöntemi ile çalışmaya başlayabilecekleri yerler şöyle sıralanabilir:

- **İK'ı tasarım odaklı düşüncede eğitime:** İK “süreç tasarımı”ndan “insan merkezli tasarım”a geçmelidir. Bu da çalışanların ne yaptıklarını araştırmak, çalışma alanlarını ziyaret etmek ve davranışlarını gözlemlemek anlamına gelmektedir. Bu görüşleri temel alarak üretkenliği, etkileşimi ve çalışan tatminini arttıran çözüm ve programlar tasarlanıp ve aynı zamanda eğitim veya diğer İK hizmetleri sunulabilmektedir.
- **Müşteri hizmetinde tasarım odaklı düşünceden öğrenmek:** Pek çok örgüt tasarım odaklı düşünceyi müşteri hizmeti programlarını geliştirmek için kullanmaktadır. Bir anlayışa sahip olmak için İK, büyük mağazaları, restoranları veya üniversiteleri ziyaret edilip sonrasında iş yeri dışındaki tatmin edici deneyimleri inceleyerek İK, bu örnekleri İK tasarımında kullanımını uygulayabilmektedir.
- **Prototip, pilot, test ve öğrenme:** Yeni programların prototipleri oluşturulmalı ve küçük bir grup ile pilot testi yapıldıktan sonra bu grubun neleri sevdiğini ve sevmediğini anlayarak İK çalışan deneyimini uçtan uca iyileştirebilmektedir.

E- ticaret örgütü GittiGidiyor / eBay TR İnsan Kaynakları (İnsan Deneyimi) biriminin yöneticisi ile yapılan görüşme sonucunda (M. Yüksel, kişisel görüşme, 01.02.2020) Çalışan Deneyimi uygulamaları konusunda paylaşımları da çalışan deneyimi uygulamalarının örgüt kültürüne ve performansına yaptığı katkının önemli olduğunu göstermektedir. Günümüzde, değişen dünya ekonomisi, toplumsal yapılar ve yeni kuşağın gelmesi ile önemli hale gelen müşteri deneyiminin bir uzantısı olan çalışan deneyimi, örgütlerin Mutlu müşteriler için Mutlu çalışanlara ihtiyacımız var mottosunu benimsemesi ile ortaya çıkmış bir kavramdır. İnsan Kaynakları artık, çalışanların işlerinde yaşadıkları deneyimi daha iyi hale getirmek için çalışan departmanlara dönüşmektedir.

GittiGidiyor'da, çalışan deneyimi eBay global ile beraber ve benzer uygulamalar yapmaktadır. Müşteri hizmetleri mantığı ile hareket eden bir departman haline gelen Çalışan Deneyimi Departmanı, çalışanlarla iletişimde metrik ve SLA (Service Level Agreement) takip etmesi amacıyla bir ticket sistemi kullanmaktadır. Çalışan sorusu/sorunu ile ilgili olarak sistemde bir ticket yaratmaktadır ve ilgili Çalışan Deneyimi yetkilisi bu ticket kapsamında çalışmaktadır. GittiGidiyor / eBay TR Çalışan Deneyimini örgüt içi iletişimle sağlamaktadırlar. İki haftada bir gerçekleştirilen departman temsilcileri ile birlikte yapılan Çalışan Meclisi sayesinde hem departmanlardan gelen olumlu ve olumsuz düşünceler

dinlenmektedir, hem de örgüt içerisindeki başlıkları tartışma imkânı bulunmaktadır. Böylelikle seçilen temsilciler departmanlarını temsil edip departmanları ile iç iletişimi sağlama imkânı elde edilmektedir.

Örgüt içi iletişimi ve sosyal sorumluluğu daha fazla arttırmak için çalışan grupları oluşturulmuştur. Çalışanların örgüt içinde sadece çalışmaya değil sosyal sorumluluğa da zaman ayırarak sosyalleşebilecekleri ve hayallerini gerçekleştirecekleri gruplar oluşturmaları için yardımcı olunmaktadır. WIN kadın grubu öne çıkan gruplardan olmakla birlikte Tiyatro, GOAL (hayvan hakları) gibi birçok grup mevcuttur. Çalışanlar bu gruplara istedikleri kadar katılma hakkına sahiptirler. Ayrıca yapılan etkinlikler sadece o gruba değil tüm örgüte etkinlik olarak iletilmektedir. En güncel etkinlik olan tiyatro grubunun gerçekleştirdiği tiyatro gösterisine CEO dâhil olmak üzere tüm örgüt çalışanları katılım göstermektedir. Böylelikle yapılan her etkinlik örgüt içerisindeki iletişimi daha da güçlendirmektedir. Her yıl çekilen katılım videoları ile her grubun örgüt içerisinde stand açarak gruplarını anlatarak katılımcı çekmektedir. Sonrasında bir yönetim seçilerek aktiviteler düzenlenmektedir.

Bu sürecin örgütü yaygınlaşması elbette zaman almaktadır. Fakat işin merkezinde çalışan ve onlara hizmet olduğu için çalışanlar hem teknik hem de davranışsal yaklaşımı çok kısa sürede benimsemişlerdir. Ayrıca yapılan her çalışan grubu etkinliği tüm örgüte duyurulduğu için özellikle sosyal sorumluluk projelerinde yüksek katılım elde edilmektedir. Çalışan meclisinin her toplantısında gündeme gelen konularla da aslında örgütün çalışan temsilcisi ve çalışan deneyimini benimsediği gözlemlenmiştir.

Kullanılan İK ticket sisteminde, her ticket kapatıldığında çalışana bir anket gönderilmektedir ve o ticket üzerinden aldığı hizmeti değerlendirmesi istenmektedir. Örgüt içerisinde yapılan aktiviteler sonrasında SurveyMonkey sistemini kullanarak etkinlik hakkında olumlu-olumsuz düşüncelerini öğrenme şansı elde edilmektedir. Çalışan deneyimi ne kadar artarsa, performansta bir o kadar artış göstermektedir. Çalışan devir oranları azalıyor, çalışan bağlılığı artmaktadır. GittiGidiyor'un iş performansı her sene yapılan çalışan bağlılık anket sonuçları ve "Great Place To Work" listesindeki yerinden ölçümlenmektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu makale çalışmasının amacı, çalışan deneyimi kavramının insan kaynakları alanındaki önemini sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bakımından literatür taraması yapmak suretiyle ortaya koymaktır. Örgütlerin en değerli sermayesi olan insan unsuru ile hedeflerine ulaşma ve başarının sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanan bu çalışmada çalışan deneyiminin süreç bazlı bir yaklaşımdan deneyim bazlı insan odaklı bir yaklaşıma nasıl evrildiği hakkındaki konular ele alınmaktadır.

Çalışan deneyimi sağlamak amacı taşıyan kuruluşların, iş başarısının, işgücünün ve insanlar üzerine odaklanarak İK liderlerinin tasarımcı olma ve daha etkileşimli ve verimli ve sürdürülebilir İK çözümleri yaratma fırsatları bulunuyor. Doğru bir şekilde uygulandığında tasarım odaklı düşünce oldukça titiz, disiplinli bir problem çözme yöntemidir. Sürdürülebilir İK için teknolojiyi kullanarak pozitif çalışan etkileşimini garantileyerek örgüt içi nasıl çalıştığını yeniden şekillendirme ve kendi prosedürlerini tekrar tasarlama fırsatı sunmaktadır.

Çalışan deneyimi, mutlu çalışanlar ile verimli bir çalışma ortamı yaratarak örgüt performansının artırılmasında ve bunu sürekli hale getirilmesinde önemli bir araçtır. Çalışanların örgüt markasını benimsediği ve sahiplendiği örgütlerde yüksek düzeyde bir çalışan deneyimi ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün merkezine çalışana alan örgütler çalışma ortamını, çalışanlar için bir sosyal alan olarak dizayn etmelidirler. Sosyal ortamlarda iletişim ve etkileşim çok yüksek olacağı için çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve çalışan deneyimini üst seviyeye çıkarmaları çok daha çabuk ve verimli olacaktır. Günümüzde özellikle Teknoloji örgütleri bunun farkına vararak çalışanlarına etkin bir çalışan deneyimi sunmaktadırlar. Makalede yer alan örneklerde de yer verildiği gibi bu örgütlerin performans ve verimliliklerinde önemli artışlar olmuştur.

Teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde örgütler çalışan deneyimini etkin kullanarak sürdürülebilir büyüme için önemli bir adım atacaktırlar. Özellikle Z kuşağının iş hayatına girmeye başladığı bir dönemde nitelikli çalışanları örgütlere çekebilmek ve onları örgüt içinde tutabilmek ancak harika bir çalışan deneyimi ile mümkün olacaktır.

### Kaynakça

- Bersin, J. (2016, Temmuz 19). *The HR Software market reinvents itself*. <https://www.peoplesmatterglobal.com/blog/technology/the-hr-software-market-reinvents-itself-16121>
- Bersin, J., Solow, M. & Wakefield, N. (2016). *Design thinking: Crafting the employee experience*. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Cohen, P. (2015). One company's new minimum wage: \$70,000 a year. *The New York Times*, 13. [http://www.nytimes.com/2015/04/14/business/owner-of-gravity-payments-a-credit-card-processor-is-setting-a-new-minimum-wage-70000-a-year.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/04/14/business/owner-of-gravity-payments-a-credit-card-processor-is-setting-a-new-minimum-wage-70000-a-year.html?_r=0)
- Copeland, C. (2015). IRA asset allocation, 2011. *EBRI Notes*, 36(9), 1-28.
- Deloitte. (2016). *Deloitte'nin küresel insan sermayesi akımları*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Digital HR. (2016, February 29). *Revolution, not evolution*. Deloitte University Press.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 224-239.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 20(10), 1-33.
- Green, E. (2016, Temmuz 5). *Gig work isn't changing job landscape, SF economist finds*. <http://www.sfgate.com/bayarea/article/Gig-work-isn-t-changing-job-landscape-SF-8340347.php>.
- India Statistica Report. (2019). *Online Food Delivery*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-food-delivery/india>.
- Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015). Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. *The New York Times*, 15(08), 1-19.
- Kolko, J. (2014). *Well designed: How to use empathy to create products people love*. HBR Press, 2014
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Lerman Robert I., & Schmidt Stefanie, R. (2016). *An overview of economic, social, and demographic trends affecting the US labor market*. Final Report, Washington, D.C.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.
- Mazur, B. (2015). Sustainable human resource management. The attempt of holistic approach. *Economics and Management*, 7(2), 7-12.



- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2014). War for talent–time to change direction. *KPMG International*, 1-2. <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/07/war-for-talent.pdf>.
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2015, Mayıs 27). *Why the future of work is all about the employee experience*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=632d5a5d6f0a>.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Sachdeva, G. (2017). *Sustainable issues in human resource management*. Institution of Electronics and Telecommunication Engineers, Chandigarh, India, 26th November.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools cases*. Wiley.
- Trends, G. H. C. (2016). *The new organization: Different by design*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. (p.76).

## Islamic bank performance: Does low-cost fund and labor cost affect it? (Empirical cases in Bank Syariah Mandiri-Indonesia)

Ahmet Badawi<sup>1</sup>

Lucky Nugroho<sup>2</sup>

Nurul Hidayah<sup>3</sup>

### Abstract

During the Covid-19 Pandemic, all sectors, including banking, were affected. The impact that occurs in the banking sector, including Islamic banking, is excess liquidity. However, Bank Syariah Mandiri (BSM), as a sharia bank with the largest market share in the Indonesian Islamic banking industry, maintained its performance during the Covid-19 Pandemic. Therefore, this research aims to analyze the factors that affect the Return on Assets (ROA) based on the aspects of low-cost funds (CASA) and the ratio of labor costs (BTK) in BSM. The method in this research is quantitative, using multiple regression. The years of observation in this study were from 2018 to 2020. The regression test results were that BTK had a negative and significant effect on ROA while CASA had an insignificant effect on ROA. Based on these results, it is known that although the CASA funds from BSM are pretty good, BSM has not been able to optimally distribute these funds to the community due to the current Covid-19 Pandemic. Also, BSM's good performance is contributed by employee productivity and employee competence.


**Keywords:** Islamic Bank, Low-Cost Fund, Labor Cost, Return on Asset


**JEL Codes:** E3, G21, G33.

### 1. Introduction

Islamic finance studies have become increasingly important in recent decades. The milestone in developing the Islamic economy in Indonesia was marked by the first Islamic bank's existence in Indonesia, namely Bank Muamalat, in 1992 (Aziz et al., 2021). However, the existence of Islamic financial institutions has contributed to society since 1984, which was marked by the existence of the Islamic financial cooperative or Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Salman mosque at the Institut Teknologi Bandung (ITB) (Mashuri, 2016). Furthermore, Islamic financial services' purpose is to provide welfare to the community. Islamic banks, Islamic Rural Banks (BPRS), and Islamic Cooperative (BMT) are essential for Indonesia's people as the most prominent Muslim population. According to Soekapdjo et al. (2019), banks are vital elements to push the country's economic growth. Therefore, the bank's going concerned is the focus of all stakeholders, especially the government (Boubakri et al., 2005; Cole et al., 2008). The bank's essential contribution to economic growth is in line with the bank's function as an intermediary from the surplus party to the deficit party to collect funds from the public, distributed to the community again for business and financial activities.

Furthermore, the banks' excellent function will contribute to their economic growth (Nugroho, 2020). On the other hand, Islamic banks have a mission to benefit the community and contribute to the Indonesian people's welfare. However, the banking industry's intense competition has demanded that every Islamic bank management work efficiently and effectively (Aisyah, 2018). Therefore, Islamic bank management must manage the sources of funds and costs incurred by Islamic banks. Furthermore, to obtain an efficient-cost structure, Islamic banks must manage the low cost of funds optimally and

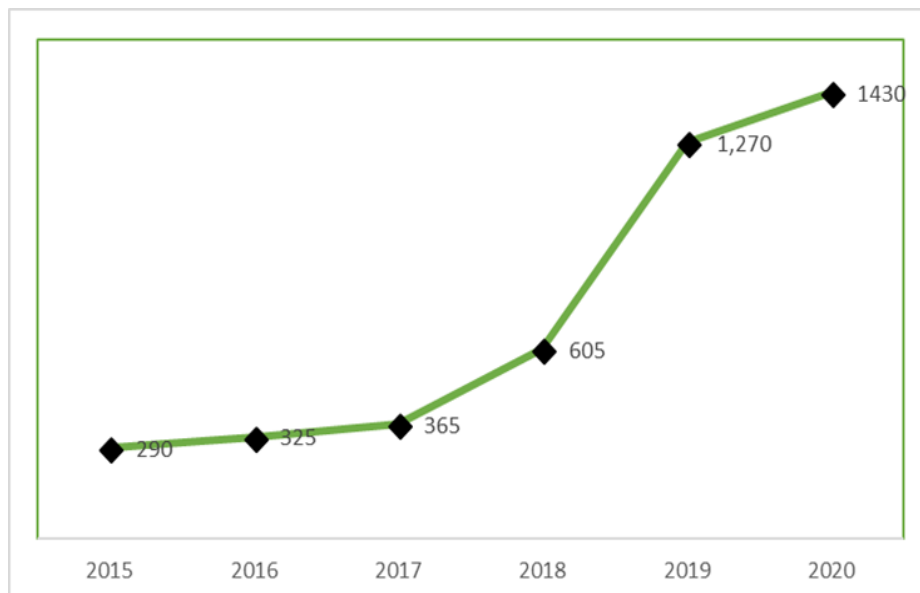
<sup>1</sup> Lecturer, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, a.badawi@mercubuana.ac.id,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-9174-8000

<sup>2</sup> Corresponding author, Lecturer, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, lucky.nugroho@mercubuana.ac.id,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-9613-1667

<sup>3</sup> Lecturer, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, nurul.hidayah@mercubuana.ac.id,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-0680-5681

maintain cost expenditures, especially labor costs, to increase the performance. The current phenomenon where the Covid-19 Pandemic occurred resulted in decreased income from all industrial sectors, including the bank's sector. Thus, during the Pandemic Covid-19, Islamic banks must maintain their income to achieve optimal performance. In Indonesia, Bank Syariah Mandiri (BSM) is a sharia bank with a market share of more than 20%-29% of the Islamic financial industry (Nugroho, Suganda, et al., 2020). Therefore, BSM has a majority market share that makes BSM one of the Islamic banks that can cause systemic risk to the economy if BSM goes bankrupt. During the conditions of the Covid-19 Pandemic, the bank's industries sector experienced a decrease in income due to the large number of customers who were constrained in making installments (Sitanggang & Handoyo, 2020). Therefore, because of this condition, Islamic banks had to find solutions or strategies to overcome the customer's installment constrain by increasing the employees' productivity (Nugroho, 2020a; Nugroho et al., 2020). Meanwhile, for third-party funds, the bank focuses more on funding obtained from the public with cheaper or lower costs, such as savings and current accounts (Beverly et al., 2004; Vivas, 1997).

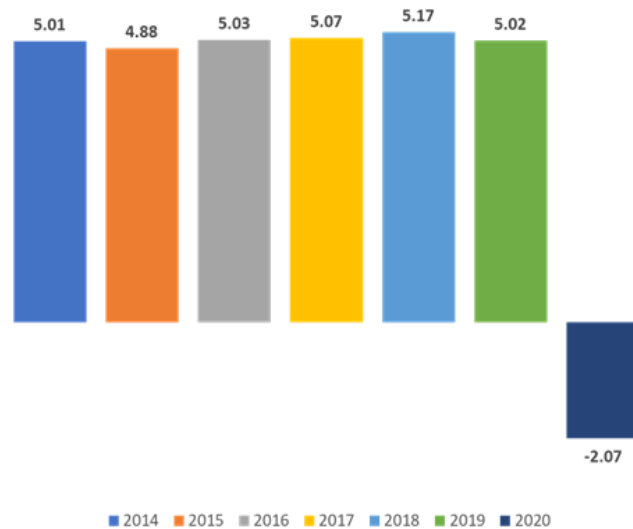
The phenomenon that occurred during the current Covid-19 Pandemic is that the growth in profit or performance of BSM for the past six years has performed very well. For example, the performance of BSM for six years back can be shown in figure 1 below:



Source: Mola & Lili Sunardi (2021)

**Figure 1.** Profit of BSM (2015-2020 Period)

Following Figure 1 above, BSM's profit growth for six years has increased by 393%. In 2015, BSM's profit only reached Rp290 billion, and in 2020 it reached Rp1.43 trillion. Achievement of good performance during the Covid-19 Pandemic needs to be further analyzed because, during the Covid-19 Pandemic, Indonesia's economic growth contracted to minus 2.07%. In contrast, BSM can maintain profit growth from the previous year of 13%. Furthermore, in 2020, BSM could generate a profit of Rp1.43 trillion, while in 2019, BSM's profit reached Rp1.27 trillion. The phenomenon of Indonesia's economic growth over the past six years is shown in Figure 2 below:



Source: OJK (2020)

**Figure 2.** Indonesia Economics Growth (2014-2020 Period)

Following figure 2 above, Indonesia's economic growth in 2020, which was also during the Covid-19 Pandemic, has decreased compared to the previous year. The decline in economic growth can reduce people's purchasing power to reduce the community's consumption. Therefore, if there is a decrease in society's consumption, it will impact the number of business and trade transactions. Furthermore, the decline in trade transactions will decrease requests for additional capital from the banking sector entrepreneurs. Therefore, during the Covid-19 Pandemic, many business people had wait-and-see behavior.

According to (Nugroho, Badawi, & Hidayah, 2019), profitability is an indicator to assess a company's performance in carrying out its business activities to generate optimal profits. Furthermore, one of the ratios to measure profitability is the return on assets (ROA) (Nugroho, Kuncoro, & Mastur, 2019; Nugroho & Nezzim Bararah, 2018). The better the ROA ratio of Islamic banks, the better the financial performance of Islamic banks. Thus, the indicator for increasing ROA can measure the increase in shareholder welfare (Walkling & Long, 1984). Meanwhile, the greater the bank's profit, the higher the bank's income, and the more productive the bank's position in terms of asset use and expenditure control (Mendes & Rebelo, 1999). In terms of liabilities, where cheap funds come from third parties in the form of savings and current accounts (CASA), and efficiency in labor costs can also save expenses from Islamic banks (Maudos et al., 2002)

This study analyzes the effect of CASA and labor costs on ROA in BSM based on this phenomenon. Furthermore, based on this research, this research is limited by the following research questions: (i) Does CASA affect ROA?; (ii) Does labor costs affect ROA?. Moreover, this research has originality, namely the research period during 2018-2020. Also, no one has conducted research, especially regarding the low-cost fund (CASA) contribution to Islamic banks' profitability in Indonesia. Therefore, the implication of this research is to provide a reference for practitioners and further researchers who want to analyze the relationship between raising funds and the profitability of Islamic banks.

## 2. Literature Review

Dowling & Pfeffer (1975) consider legitimacy necessary for companies because society's legitimacy is a strategic factor for its future development. The organization seeks to create harmony between the social values inherent in its activities with the norms of behavior in society's social system where the organization is part of the system (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014). Legitimacy theory encourages companies to ensure that the community can accept their activities and performance (Nugroho, 2014;

Nugroho et al., 2017). In Stakeholder theory, companies must maintain relationships with stakeholders by accommodating existing wants and needs, especially stakeholders who have power over the availability of resources used for company operational activities, such as labor, customers, and owners (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Therefore, the organization's survival depends on stakeholders' support, so that the company's activity is to seek that support. One strategy to maintain relationships with company stakeholders is to improve performance to provide benefits (Greenwood, 2007).

Strategy comes from the Greek word *strategos*, which means General. Therefore the word strategy means Art and General (Bracker, 1980). This word refers to what is the primary concern of the top management to handle the organization. In particular, the strategy is the placement of the company's mission, setting organizational goals by binding external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve goals and ensure their proper implementation, so that the main goals and objectives of the organization will be achieved (Behn, 2003; Bourgeois III, 1985). Nevertheless, Islamic banks are implementing several strategies in dealing with the conditions of the Pandemic Covid 19, including mitigating risks by restructuring financing that impacts the real sector, namely the inability to pay debtors. Following a Sharia bank's mission, the appropriate strategy under Pandemic Covid 19 is collecting low-cost funds and controlling costs, especially labor. That strategy should be taken because the business climate is not prospective yet.

Banking performance is the income that banks can earn in a certain period through bank business activities through effective and efficient mechanisms (Jacobides, Winter, & Kassberger, 2012). One proof of the success of Islamic banks' performance can be seen from the bank's ability to survive in the future. According to Wiratmini (2020), the Indonesian Sharia Bank Association Business Development chairman conveyed that Islamic banks' profitability is still not optimal. The factor that causes a decrease in profit is an increase in Reserve for Impairment Losses (Wiratmini, 2020). This affects the level of operational performance efficiency so that the company's sustainable ability will below. Furthermore, if costs increase and revenue does not grow significantly, it will disrupt business continuity if Islamic Bank (Nugroho & Malik, 2020).

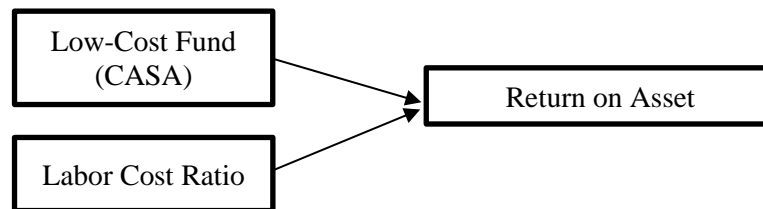
Act No.10 of 1998 concerning Banking in article 1 paragraph 5 defines deposits in banks as funds entrusted by the public to banks based on a deposit agreement in the current account, deposits, savings, and other equivalent forms. This source of funds obtained by third parties will impact the ability to meet the scale and volume of transactions, which will increase the fee-based income and net interest margin. The third-party fund's contracts in Islamic banking are wadiah and mudharabah (Widayatsari, 2013). Therefore, the greater the available third-party funds, push the Islamic bank disbursing the funding to the customer in financing form. Otherwise, the higher financing with a good quality portion will increase the Islamic bank's opportunity to earn a profit (Nugroho & Malik, 2020).

Profitability is a measure of the performance of a bank. A bank's profitability shows the bank's ability to generate profits during a certain period at the level of sales, specific assets, and share capital (Kumbirai & Webb, 2010). Furthermore, the money supply plays a significant role in influencing the bank's profitability (Muniarty et al., 2020). Several indicators are used to measure a bank's profitability, including Return on Assets (ROA). According to Satibi, Utami, & Nugroho (2018), ROA is one of the main ratios that show bank profitability. This ratio measures bank management's ability to generate income by utilizing company assets (Al Nimer et al., 2015). According to (Ihwanudin et al., 2020), ROA is a ratio to measure bank management's ability to generate income by utilizing the company's assets they own. In other words, it shows how efficiently the resources of a company are used to generate revenue. Moreover, company management's efficiency in generating net income high because ROA shows that companies are more efficient and effective in using their resources.

The public trust factor is the primary capital for the ongoing banking business. Moreover, the Islamic banking industry improves its reputation in society and is responsible for implementing justice and public welfare (Aydin, 2015). Therefore, research conducted by (Nugroho, Badawi, Hidayah, & Ahmad, 2020) states that savers in Islamic banks are dominated by Muslim savers and dominated by non-Muslim savers who have relatively large amounts of savings. During the Pandemic Covid-19, all

sectors were currently affected by business continuity due to health protocols, resulting in limited business and economic mobility (Gössling, Scott, & Hall, 2020). Furthermore, to maintain their business continuity, Islamic banks must maintain their expenditures or make efficiency effective. One of the efforts to keep the bank's efficient is increasing the bank's low-cost fund portion of the third-party fund.

Based on the description above, a research framework can be illustrated as follows



**Figure 3.** Research Conceptual Framework

Based on previous research and conceptual research framework in figure 3 above, the research hypothesis is as follows:

- The low cost of for-profit shares issued by Islamic banks will have the potential to boost the bank's profit. Therefore, a strategy to improve bank performance focuses on collecting retail funds in current accounts and savings (DeYoung & Rice, 2004; Villanueva & Mirakhor, 1990). Thus, the first hypothesis in this research is as below:

Ha1: CASA affects ROA;

- The ability of workers to carry out creativity and innovation is one of the main assets of Islamic banks to improve their performance (Cabello-Medina et al., 2011; Jiang et al., 2012). Therefore, one of the efforts of Islamic banks is to maintain labor costs to remain optimal in generating income. So the second assumption of this study as below:

Ha2: Labor Cost Ratio affects ROA

### 3. Research Methodology

The method used in this research is quantitative, using multiple regression. This method aims to determine the relationship and influence of the CASA variable and the ratio of labor costs to ROA. The data source used is secondary data from the monthly reports and annual Bank Mandiri Syariah reports (BSM). Furthermore, the observation period is three years, namely 2018 to 2020; thus, the observation data is 36. Furthermore, the statistical tool used to process the data in Stata version 14. The stages of statistical data processing before carrying out multiple regression tests, the data must meet the classical test consisting of normality test, test heteroskedasticity, and multicollinearity test. The operational variables in this study are as follows:

- Low-Cost Fund Ratio (CASA) is a third-party fund obtained by BSM from the public with a lower cost of funds-saving products than time deposit products. The savings products are wadiah current account, wadiah savings accounts, and mudharabah savings accounts. The formula for the CASA ratio is as follows:

$$\text{CASA} = \frac{\text{Current Account} + \text{Savings}}{\text{Total Third Party Outstanding}}$$

- The ratio of labor costs is the portion of total labor costs with the income earned by BSM. The formula for the ratio of labor costs (BTK) is as follows:

$$\text{BTK} = \frac{\text{Labor Cost}}{\text{Total Revenue}}$$

- Return on Asset (ROA) is the ratio of profit to total assets owned by the BSM. Therefore, the formula for ROA is as follows:

$$ROA = \frac{Profit}{Asset}$$

Furthermore, based on the variables used in this study, the research equation is as below:

$$ROA = \alpha + b_1CASA + b_2BTK + e \quad (1)$$

According to equation one above, the independents and dependent variables explanations as follows:

ROA: Return on Asset

CASA: Low-Cost Fund

BTK: Labor Cost Ratio

#### 4. Results and Discussion

The results of statistical data processing using the Stata version 14 application with the first stage classical test using the normality test are as follows:

**Table 1.** Shapiro-Francia W' Test For Normal Data

Variable	Obs	W'	V'	z	Prob>z
CASA	36	0.96098	1.578	0.845	0.19904
BTK	36	0.94121	2.378	1.604	0.05434
ROA	36	0.97296	1.093	0.166	0.43427

Based on table 1 above, the data processing results of the variables used in this study have met normality norms. This is indicated by the probability value of all these variables above 0.05. Furthermore, the variables in this study were tested in a classic test using the heteroskedasticity test with the following output:

**Table 2.** Breusch-Pagan/Cook-Weisberg Test For Heteroskedasticity

```

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of ROA

chi2(1)      =    11.84
Prob > chi2  =    0.0006

```

The results of the heteroscedasticity test table 2 above show a probability of 0.0006 < 11.84 so that the research equation model does not have a heteroscedasticity problem. The following classic test is to use the multicollinearity test shown in table 3 below:

**Table 3. Multicollinearity Test**

Variable	VIF	1/VIF
BTK	1.08	0.925642
CASA	1.08	0.925642
Mean VIF	1.08	

Referring to table 3 above, the multicollinearity test results in this study's equation did not occur multicollinearity problems. This shows the total VIF < 5 and the tolerance value (1 / VIF) > 0.20. After the classical test was carried out and there were no problems with the classical test, the next stage was carried out by multiple regression tests with the following results:

**Table 4. Multiple Regression Test**

Source	SS	df	MS	Number of obs = 36		
Model	.000262332	2	.000131166	F( 2, 33) =	4.69	
Residual	.000922776	33	.000027963	Prob > F	= 0.0161	
Total	.001185108	35	.00003386	R-squared	= 0.2214	
				Adj R-squared	= 0.1742	
				Root MSE	= .00529	

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
CASA	.0973313	.0643931	1.51	0.140	-.0336775	.2283401
BTK	-.3192683	.1221781	-2.61	0.013	-.5678416	-.070695
_cons	-.0483352	.041255	-1.17	0.250	-.1322691	.0355988

Following table 4 above, the output of the multiple regression test above, then the equation becomes as follows:

$$ROA = -0.483 + 0.973CASA - 0.319BTK + e \quad (2)$$

Furthermore, referring to table 4 above, it is found that the R-squared in this study is 0.2214 or 22.14%, the CASA and BTK variables as the dependent variable can affect ROA. Simultaneously, the remaining 77.86% is influenced by other dependent variables not included in this study. Meanwhile, simultaneously, both CASA and BTK variables have a significant effect on ROA. The statistical F value indicates this in table 4 above, which is 0.0161 < 0.05, which explains that the two dependent variables CASA and BTK simultaneously significantly affect the independent variable ROA. While partially, the CASA variable has a positive but insignificant effect. This is shown in Table 4 above, where P> [t] is more than 0.05. However, the BTK variable has a negative and significant effect on ROA where P> [t] is less than 0.05.

The study results showed that low cost of funds (CASA) did not significantly affect ROA because the growth of CASA during the last three years was not significant. This is shown in table 5 below:



**Table 5.** Descriptive Statistics

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
CASA	36	.6393306	.0138883	.6206	.6849
BTK	36	.0123722	.0073197	.006	.0394
ROA	36	.0099417	.005819	.0009	.024

In table 5 above, the minimum CASA portion is 62.06%, while the maximum CASA portion is 68.49%. Thus, the highest CASA ratio gap and the lowest CASA ratio is 6.43%, not too high during the 2018-2020 period. Also, there is a possibility that during the Covid-19 Pandemic, people are more interested in saving in time deposit products that provide higher margins for savers. On the financing side, there is the possibility that BSM, during the Covid-19 Pandemic, currently has a tight policy in channeling financing. Even though the CASA from Islamic banks is above 50%, if the funds are not adequately disbursed, then the impact of CASA on ROA is insignificant (Dell'Aricecia & Marquez, 2004; Stiglitz, 1990). This research is different from previous research, which states that CASA has a positive and significant effect (Khabibah, Octisari, & Nugraheni, 2020). The difference can be due to differences in the study period. Previous research before the Pandemic Covid-19, where health protocols did not limit trade transactions and human mobility. At those times, the business climate was excellent, which led to stable demand for capital in financing in the banking sector (Arestis & Demetriades, 1997; Usman, Syofyan, Nugroho, & Soekapdjo, 2018). Meanwhile, during the Covid-19 Pandemic, many business people had a wait-and-see behavior while waiting for the demand for goods and services to push the economic growth to become positive (Brown & Rocha, 2020; Ratten, 2020).

Besides, the variable labor cost (BTK) has a negative and significant effect because the number of BTK in a company has a portion between 60 to 70% of the total overhead cost (Banker et al., 1995). The size of the BTK portion had a significant and negative effect on ROA. When analyzed based on the results of descriptive statistics in table 5 above, it shows a maximum BTK of 0.394 or 39.4% of total revenue. Nevertheless, the minimum BTK is 0.006 or 0.6% of BSM's total revenue during the 2018-2020 period. Furthermore, BSM has three business strategies implemented during the Covid-19 Pandemic, focusing on digital banking, conducting telesales, and not recruiting new employees during the Covid-19 Pandemic. The policy's impact is the performance increasing of the BSM, which reflects the maximum ROA value of 0.024 or 2.4% at the end of 2020, which increased from a minimum ROA of 0.0009 or 0.09% in 2018. Besides, according to Mola & Lili Sunardi (2021), during the Covid-Pandemic 19, BSM could obtain a net profit of Rp1.43 trillion or an increase of 12.51% from the previous year. Although external economic conditions experienced a slowdown and the Covid-19 Pandemic, which caused economic contraction, BSM increased its profits significantly. One of the significant contributions is the productivity of BSM's human resources. According to Utami (2020), employee productivity at Islamic banks is necessary where their goal of working is to earn income and worship or known as altruism. BSM employees' enthusiasm for work is maintained, reflected in their work outcome, namely the significant increase in BSM profits during the Covid-19 Pandemic. BSM's good performance needs to be an example for other Islamic banking industries in managing human resources who have good competence and motivation to work to get compensation and carry out worship.

## 5. Conclusion

During the Covid-19 Pandemic, the Islamic banking industry experienced excess liquidity or a saving glut phenomenon. Saving Glut is a condition in which people are active in saving just in case, which results in reduced demand for capital for business expansion. As the Islamic banking industry's market leader during the Covid-19 Pandemic, BSM maintained its profit performance and even experienced significant growth. The productivity of human resources contributes to the excellent performance of BSM. Therefore, the ratio of labor costs (BTK) has a negative and significant effect on ROA. Also,

liquidity access and the number of low-cost funds (CASA) have a positive but insignificant effect on ROA. This is because BSM has not been able to optimize the distribution of financing to the public due to the current condition of the Covid-19 Pandemic

Suggestions for practitioners and academics interested in Islamic banks are to analyze the extent to which the distribution of financing during the Covid-19 period can increase Islamic banks' profitability. Besides, Islamic banks must apply prudential principles during the current Covid-19 Pandemic. However, Islamic banks must also continue to channel financing, especially for micro and small segment entrepreneurs, to maintain their business continuity.

## References

- Aisyah, M. (2018). Islamic bank service quality and its impact on Indonesian customers' satisfaction and loyalty. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 10(2), 367–388. <https://doi.org/10.15408/aiq.v10i2.7135>
- Al Nimer, M., Warrad, L., & Al Omari, R. (2015). The impact of liquidity on Jordanian Banks profitability through return on assets. *European Journal of Business and Management*, 7(7), 229–233. Retrieved from [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Aydin, N. (2015). Islamic social business for sustainable development and subjective wellbeing. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 8(4), 491–507. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2014-0097>
- Aziz, L. H., Malle, S., Ilham, A., Fatriansyah, A., Raya, F., Nugroho, L., ... Wahyudi, A. B. (2021). *Akuntansi Syariah (Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktis)* (First). Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung. Retrieved from [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Beverly, S. G., Tescher, J., & Romich, J. L. (2004). Linking tax refunds and low-cost bank accounts: Early lessons for program design and evaluation. *Journal of Consumer Affairs*, 38(2), 332–341. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2004.tb00872.x>
- Boubakri, N., Cosset, J. C., Fischer, K., & Guedhami, O. (2005). Privatization and bank performance in developing countries. *Journal of Banking and Finance*, 29(8-9 SPEC. ISS.), 2015–2041. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2005.03.003>
- Bourgeois III, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=941605&Fmt=7&clientId=10342&RQT=309&VName=PQD>
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807–828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555125>
- Casolaro, L., & Gobbi, G. (2007). Information technology and productivity changes in the banking industry. *Economic Notes*, 36(1), 43–76. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(84\)90018-5](https://doi.org/10.1016/0305-0483(84)90018-5)

- Choudhury, M. A. (2010). Islamic perspective of socioeconomic development. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 6(3), 37–54.
- Cole, R. A., Moshirian, F., & Wu, Q. (2008). Bank stock returns and economic growth. *Journal of Banking and Finance*, 32(6), 995–1007. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.07.006>
- DeYoung, R., & Rice, T. (2004). How do banks make money? the fallacies of fee income. *Economic Perspectives*, 28(4), 34.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Hutagalung, M. A. K., Fitri, R., & Ritonga, S. R. W. (2019). Generasi Muslim Milenial dan Wirausaha. In *Seminar Nasional Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat 2019* (pp. 300–304). STM IK Pontianak, 29 Juli 2019.
- Ihwanudin, N., Wicaksono, G., Kembauw, E., Suciati, R., Reza, M., Manggabarani, A. S., ... Nugraheni, S. (2020). *Dasar-Dasar Analisa Laporan Keuangan*. Widina Bhakti Persada Bandung. Retrieved from [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Jacobides, M. G., Winter, S. G., & Kassberger, S. M. (2012). The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 33(12), 1384–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.1985>
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Kholis, N. (2018). Perbankan dalam era baru digital. *Economicus*, 9(1), 80–88.
- Kumbirai, M., & Webb, R. (2010). A financial ratio analysis of commercial bank performance in South Africa. *African Review of Economics and Finance*, 2(1), 30–53.
- Mashuri. (2016). Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 5(2), 114–123.
- Maudos, J., Pastor, J. M., Pérez, F., & Quesada, J. (2002). Cost and profit efficiency in European banks. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 12(1), 33–58. [https://doi.org/10.1016/S1042-4431\(01\)00051-8](https://doi.org/10.1016/S1042-4431(01)00051-8)
- Mendes, V., & Rebelo, J. (1999). Productive efficiency, technological change and productivity in Portuguese banking. *Applied Financial Economics*, 9(5), 513–521. <https://doi.org/10.1080/096031099332177>
- Mola, T., & Lili Sunardi. (2021). Laba Mandiri Syariah Sepanjang 2020 Capai Rp1,43 Triliun - Finansial Bisnis.com. Retrieved March 6, 2021, from <https://finansial.bisnis.com/read/20210130/231/1350096/laba-mandiri-syariah-sepanjang-2020-capai-rp143-triliun>
- Muniarty, P., Surya Abbas, D., Fatira, M. A., Sugiri, D., Nurfadilah, D., Moridu, I., ... Rismawati, N. (2020). *Manajemen Perbankan*. Retrieved from [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

- Nugroho, L. (2014). *Central bank regulation and its impact on green microfinance*. Universite Libre de Bruxelles (ULB).
- Nugroho, L. (2020). Pandemi Covid-19 dan Keberlangsungan Industri Perbankan. In *Gotong Royong Menghadapi Covid-19 Ide dan Solusi* (pp. 8–16). Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- Nugroho, L., Badawi, A., & Hidayah, N. (2019). Indonesia Islamic Bank Profitability 2010-2017. *Shirkah Journal of Economics and Business*, 4(1), 75–99.
- Nugroho, L., Badawi, A., Hidayah, N., & Ahmad, N. H. (2020). Snapshot in Customer Deposit of Islamic Bank Religion, Age, and Gender as The Reflection of Pancasila Five Principles of Indonesia Nation. *Journal of Research in Business*, 5(1), 74–95. <https://doi.org/10.35333/JRB.2020.177>
- Nugroho, L., Hidayah, N., Ali, A. J., & Badawi, A. (2020). E-commerce to improve homemaker productivity (women entrepreneur empowerment at Meruya Utara, Kembangan district, West Jakarta, Indonesia). *Amalee: Indonesian Journal of Community Research & Engagement*, 1(01), 13–24.
- Nugroho, L., Kuncoro, F. W., & Mastur, A. A. (2019). Analisis Perbandingan Bank Umum Syariah Dengan Unit Usaha Syariah Dari Aspek Efisiensi: Kualitas Asset Dan Stabilitas Keuangan (Periode Tahun 2014-2017). *Iqtishadia: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 100–118. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v6i2>.
- Nugroho, L., & Malik, A. (2020). Determinasi Kualitas Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Berdasarkan Perspektif Sumber Angsuran dan Rasio Fraud Account Officer. *Moneter*, 7(1), 71–79.
- Nugroho, L., & Nezzim Bararah, H. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance dan Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO) terhadap stabilitas keuangan bank umum syariah di Indonesia Tahun 2012-2017. *Jurnal Inovasi Dan Bisnis*, 6(2), 160–169. Retrieved from [www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP](http://www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP)
- Nugroho, L., Suganda, A. D., Febrianty, F., Hamid, M. A. L., Ihwanudin, N., Trimulato, T., ... Anwar, A. (2020). *Pengantar Perbankan Syariah*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung. Retrieved from [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Nugroho, L., Utami, W., Akbar, T., & Arafah, W. (2017). The challenges of microfinance institutions in empowering micro and small entrepreneur to implementating green activity. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 7(3).
- Nugroho, L., Utami, W., & Doktoralina, C. M. (2019). Ekosistem Bisnis Wisata Halal dalam Perspektif Maqasid Syariah. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 3(2), 84–92. <https://doi.org/10.21070/perisai.v3i2.1964>
- OJK. (2020). Statistik Perbankan Indonesia - Desember 2020. Retrieved March 27, 2021, from <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/Pages/Statistik-Perbankan-Indonesia---Desember-2020.aspx>
- Pratiwi, A. (2016). Islamic banking contribution in sustainable socioeconomic development in Indonesia: An epistemological approach. *Humanomics*, 32(2), 98–120. <https://doi.org/10.1108/H-12-2015-0085>
- Satibi, E., Utami, W., & Nugroho, L. (2018). A comparison of Sharia Banks and Conventional Banks in Terms of efficiency, asset quality and stability in Indonesia for the period 2008-2016. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(May), 134–149.
- Sitanggang, L. M. S., & Handoyo. (2020). Laju NPL bank-bank besar terus meningkat di tengah pandemi Covid-19. Retrieved March 3, 2021, from <https://keuangan.kontan.co.id/news/laju-npl-bank-bank-besar-terus-meningkat-di-tengah-pandemi-covid-19>

- Soekapdjo, S., Tribudhi, D. A., & Nugroho, L. (2019). Pengaruh Fundamental Ekonomi dan Kinerja Keuangan Terhadap Kredit Bermasalah Pada Bank Syariah Di Indonesia. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 126. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i2.327>
- Villanueva, D., & Mirakhor, A. (1990). Interest Rate Policies, Stabilization, and Bank Supervision in Developing Countries: Strategies for Financial Reforms. *IMF Working Papers*, 37(3), 509–536. <https://doi.org/10.5089/9781451927603.001>
- Vivas, A. L. (1997). Profit efficiency for Spanish savings banks. *European Journal of Operational Research*, 98(2), 381–394. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(97\)00354-8](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(97)00354-8)
- Walkling, R. A., & Long, M. S. (1984). Agency Theory, Managerial Welfare, and Takeover Bid Resistance. *The RAND Journal of Economics*, 15(1), 54. <https://doi.org/10.2307/3003669>
- Widayatsari, A. (2013). Akad wadiah dan mudharabah dalam penghimpunan dana pihak ketiga bank syariah. *Economic: Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam*, 3(1), 1–21.
- Wiratmini, N. P. E. (2020). Kenaikan Pencadangan Berpotensi Berlanjut, Bank Lebih Konservatif dan Hati-Hati - Finansial Bisnis.com. Retrieved January 30, 2021, from <https://finansial.bisnis.com/read/20201030/90/1311704/kenaikan-pencadangan-berpotensi-berlanjut-bank-lebih-konservatif-dan-hati-hati>.

## Amerikan Anestezi Derneği (ASA) hasta sınıflamasının hasta maliyetleri üzerine etkisi: bir üniversite hastanesi uygulama örneği

İbrahim Yüksel<sup>1</sup>

### Özet

Günümüzde sağlık sektöründe rekabetin artması hastane işletmeleri açısından hasta bazlı veya bölüm bazlı maliyet kontrollerinin önemini arttırmaktadır. Hastane işletmelerinde maliyet kontrollerinin yapılabilmesi için öncelikle maliyetleri etkileyen faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu faktörler arasında hasta sınıflaması da yer almaktadır. Sınıflama sisteminde hastalar, fiziksel ve tıbbi özelliklerine göre homojenize edilerek derecelendirilmektedir. Bunlardan biri de Amerikan Anestezi Derneği tarafından oluşturulan ASA sınıflamasıdır. Literatürde ASA sınıflaması ile hasta maliyet ilişkisini ortaya koyan çalışmalar yer almaktadır. Çalışmanın amacı, ASA sınıflamasının hasta maliyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını sınamaktır. Bu bağlamda, çalışmada örneklem olarak bir üniversitesi hastanesinde ameliyat olan dört farklı hasta grubu (appendektomi, koroner arter by-pass, diz artroplastisi, rinoplasti) alınmıştır. ASA değerinin hasta maliyetleri üzerindeki etkisi istatistiksel olarak hasta grupları bazında ayrı ayrı analiz edilmiştir. Uygulamada ASA değeri ile hasta maliyetleri arasında anlamlı ilişki çıkmış ve ASA değeri bir puan arttığında hasta maliyetlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, ASA değerinin hasta maliyetleri üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hasta Maliyeti, Maliyet Kontrolü, Hasta sınıflaması.

**JEL Kodları:** I19, M10

## The effect of American Anesthesia Society (ASA) patient scoring on patient costs: a university hospital application example

### Abstract


Today, increasing competition in the health sector increases the importance of patient-based or department-based cost controls for hospital enterprises. In order to make cost controls in hospital enterprises, it is necessary to analyze the factors affecting the costs first. Among these factors, patient classification is also included. In the classification system, patients are homogenized and graded according to their physical and medical characteristics. One of them is the ASA classification created by the American Society of Anesthesiology. There are studies in the literature that reveal the relationship between ASA classification and patient cost. The aim of the study is to test whether the ASA classification has an effect on patient costs. In this context, four different patient groups (appendectomy, coronary artery bypass, knee arthroplasty, rhinoplasty) who underwent surgery in a university hospital were taken as a sample in the study. The effect of ASA value on patient costs was statistically analyzed separately on the basis of patient groups. In practice, there was a significant relationship between the ASA value and patient costs, and it was observed that when the ASA value increased by one point, the patient costs also increased. As a result, it has been revealed that the ASA value has an effect on patient costs.

**Keywords:** Patient Cost, Cost Control, Patient Classification

**JEL Codes:** I19, M10

### 1. Giriş

Sağlık sektöründe son dönemde rekabetin ve girdi maliyetlerinin artması hastane işletmelerinin mali analizlere daha fazla yoğunlaşmasına neden olmuştur. Hastane yönetimleri, hasta maliyetlerini kontrol altında tutmak için çeşitli yöntemler geliştirmeye ve sağlık hizmet sunum süreçlerinde gereksiz kaynak kullanımının önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Hastaların tedavi sürecinde gereksiz kaynak kullanımının önlenmesi maliyetlerin azalmasını büyük ölçüde etkilemekte ve maliyetlerin kontrol altına alınmasını sağlamaktadır.

<sup>1</sup> Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi, İzmir, Türkiye, i.yuksel@deu.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6323-8337

Hastane işletmelerinde hastalara sunulan sağlık hizmeti çeşitlilik arz ettiği için hastaların maliyetlerinin standart olarak bilinebilmesi oldukça güç olmasına rağmen, hasta maliyetlerini etkileyen faktörleri saptamak mümkün olabilmektedir. Hasta maliyetlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve analiz edilmesi sayesinde kaynaklar etkin ve verimli kullanılabilir. Hasta maliyetlerini etkileyen faktörler arasında hasta sınıflaması da gelmektedir. Hasta sınıflaması ve tedavi bazlı maliyet arasındaki ilişki ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış olup; bu çalışmalarda hasta sınıflandırmalarının maliyetler üzerindeki etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bu yönde, hasta sınıflandırması ile maliyetler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarda bahsi geçen sınıflandırmalardan biri de Amerikan Anestezi Derneğinin yapmış olduğu ASA sınıflamasıdır.

ASA, 1941 yılında ortaya konmuş ameliyat öncesi anestezi hekimleri tarafından hastaların fiziksel özelliklerine ve tıbbi durumlarına göre sınıflandırıldığı ve derecelendirildiği bir hasta sınıflama sistemidir. Hastalar bu sınıflamada tıbbi zorluk derecelerine göre ardışık artarak 1'den 6'ya kadar skorlanmakta ve bu skor belirleme işlemi hasta, hastaneye yatmadan ve ameliyat olmadan önce preoperatif süreç olan anestezi muayenesinde belirlenmektedir. Literatürde, ASA skoru ile hasta maliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış ve ASA skoru arttıkça hasta maliyetlerinin de arttığı gözlemlenmiştir.

Son yıllarda kamu ve üniversite hastanelerinin geri ödeme politikalarında SGK tarafından global bütçe sistemine geçildiği için hasta maliyetlerinin kontrol altına alınması oldukça önem kazanmıştır. Çünkü, bu sistemde SGK tarafından hastanelere, bir önceki yılda üretilen sağlık hizmet hacmi ve Sağlık Uygulama Tebliği'ndeki hizmet ücretleri baz alınarak belirlenen gelir bütçesi üzerinden aylık sabit ödeme yapılmaktadır. Bu da, hastane yönetimlerinin mali dengeyi sağlama adına sadece maliyet kontrol araçlarına yönelmesine neden olmaktadır. Bu yüzden, hasta maliyetlerini etkileyen faktörlerin saptanması maliyetlerin kontrol altına alınma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, ASA sınıflamasının hasta maliyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını sınımlamaktır. Çalışma, bir kamu üniversite hastanesinde ameliyat olmuş 4 farklı hasta grubu için yapılmıştır. ASA skoru ile hasta maliyet ilişkisi istatistiksel olarak analiz edilmiş ve ASA skorunun bir puan artmasının hasta maliyetlerini de arttırdığı sonucuna varılmıştır.

## 2. Hasta Sınıflaması

Hastanelere ayaktan ve yataklı tedavi amacı ile başvuran hastaların, hastalıkları birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Aynı tıbbi branşa (nöroloji, genel cerrahi vb.) başvuran hastaların tıbbi özellikleri dahi farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, hastalara hekimler tarafından farklı tedavi ile bakım hizmeti uygulanabilmektedir. Çünkü hastalıkların tedavisinde hastanın yaşı, kilosu, kronik rahatsızlığı, sürekli kullandığı ilaçlar vb. unsurlar tedavinin zorluk derecesini ve riskini arttırabilmesinin yanında tedavi yöntemlerinin değişmesine de neden olmaktadır. Örneğin, 18 yaşında hiçbir kronik hastalığı olmayan bir hastanın apandisit ameliyatı ile 70 yaşında diyabeti ve kronik hastalığı olan bir hastanın apandisit ameliyatının ve tedavilerinin zorluk derecesi ile riski aynı değildir (Yüksel, 2019: 165).

Bu bağlamda, tedavi süreçlerinde hekimlere ve diğer sağlık çalışanlarına ön bilgi sağlama açısından çeşitli hasta sınıflandırmaları yapılmakta ve hastalar bu sınıflamalara göre skorlanmaktadır. Tıbbi açıdan yapılan skorlamalar hastaları homojenize olarak gruplayarak hastalığın seyri, mortalite, komplikasyonlar, maliyetler vb. gibi faktörlerin tahminlenmesini sağlamaktadır (Chang vd., 2016: 1).

Hasta sınıflandırmalarında teorik yaklaşım yerine pratik yaklaşımda bulunulması sınıflandırmaların hem daha anlaşılır ve kolay olmasını sağlamakta hem de sağlık hizmet süreçlerinde uygulanabilirliğini arttırmaktadır. Hastaların skorlanarak sınıflanması, hasta verilerinin hekimler ve diğer sağlık çalışanları tarafından kolayca değerlendirilerek ilgili sağlık hizmet süreçlerinin yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, hekim hasta skorlaması ile komplikasyon yaşanabilecek hastaları tahminlemede bulunabilecek; hemşire yöneticileri bir klinik hemşire insan gücü planlaması yapabilecek; idari ve mali işlerde görevli çalışanlar ileriye dönük mali analiz yapabileceklerdir. Hasta sınıflandırmaları içinde (Gökalp, 2014: 18):

- ASA (Amerikan Anesteziyoloji Derneği)
- Charlson Komorbidite İndeks
- Elixhauser İndex
- Rush Medikus
- Vücut Kitle İndexi
- Cheltenham
- Tedavi Girişimleri Skorum Sistemi
- Oulu Hasta Sınıflandırma Ölçeği
- Zebra Hasta Sınıflandırma Sistemi
- Acil Servislerde Kullanılan Hasta Sınıflandırma Sistemi
- Perroca Hasta Sınıflandırma Sistemi
- Katalonya'daki Cerrahi Hastalarda Solunum Riski Endeksi (ARISCAT Index)

yer almaktadır.

### 3. ASA (Amerikan Anesteziyoloji Derneği) Hasta Sınıflaması

Ameliyat olacak her hastanın operatif riski bulunmaktadır. Bu riskin istatistiksel anlamda skorlanarak genel anlaşılır bir sınıflamanın pratikte yararlı olacağı düşüncesi ile 1941 yılında Amerikan Anesteziyoloji Derneği çatısı altında hastaların operatif riskleri skorlanarak sınıflama yapılmıştır. ASA olarak isimlendirilen bu sınıflama, 1'den 6'ya kadar skorlanarak oluşturulmuştur (Saklad, 1941: 281). ASA, Saklad tarafından anesteziye istatistiksel verilerin karşılaştırılması için bir temel sağlamak için geliştirilmiştir. 1963 yılında yenilenecek şekilde skorlama 1'den 5'e kadar yapılmıştır (Gökalp, 2014: 213). Ancak, daha sonra tekrar skorlamada 6 eklenerek bugünkü halini almıştır. (Stabil Servis, 2015). Acil hastalarda ise her bir numaranın önüne "E" getirilerek skorlanmaktadır (örnek: ASA E1) (Owens vd., 1978: 239).

ASA temelde istatistiksel analiz için oluşturulmuş olmasına rağmen, şu anda yaygın olarak kullanılan bir ölçektir ve kaynakların etkin dağıtımında, preoperatif riskleri tahminlemede kullanılmaktadır (Küpeli vd., 2017: 208).

Operasyon öncesi hastaların fiziksel durumuna göre sınıflandırıldığı bir değerlendirme sistemi olan ASA'nın hasta sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

ASA 1: Sistemik bozukluğa sebep olmayan cerrahi patoloji dışında bir hastalık veya sistemik açıdan herhangi bir rahatsızlığı olmayan sağlıklı ve normal bir kişi.

ASA 2: Cerrahi operasyon gerektiren nedene veya düşük seviyede amfizem, kronik bronşit, diyabet, hipertansiyon, anemi vb. bir hastalığa bağlı bir sistemik bozukluğa sahip olan kişi.

ASA 3: Kalp yetmezliği, geçirilmiş miyokard infarktüsü, hipovolemi, ileri diyabet, sınırlı akciğer fonksiyonu vb. rahatsızlıklar nedeni ile aktivitesini sınırlayan; ancak, güçsüz bırakmayan hastalığı olan kişi.

ASA 4: Gücünü tamamen kaybetmesine sebep olup hayatına devamlı bir tehdit oluşturan solunum sistemi hastalığı, böbrek veya karaciğer yetmezliği vb. bir hastalığa sahip olan kişi.

ASA 5: 24 saatten fazla yaşaması beklenmeyen, son çare olarak cerrahi operasyon yapılan ölüm halindeki kişi.

ASA 6: Yukarıda bahsi geçen 5 gruba daha sonra altıncı grup eklenmiştir. Bu gruba da organ bağışına uygun, beyin ölümü gerçekleşmiş hastalar dahil olmaktadır (TARD, 2015).

ASA sınıflandırması yukarıda belirtilen kriterler göz önünde tutularak hekimler tarafından hastanın durumuna göre belirlenmektedir. Bu yüzden, hasta muayenesi ya da triajı yapılmadan ASA skoru belirlenmemektedir.



ASA sınıflamasına örnek hastalar aşağıdaki gibidir (Kullanılan kısaltmalar: BMI: vücut kitle indeksi, KKY: konjestif kalp yetmezliği, KOAH: kronik obstrüktif akciğer hastalığı) (Doyle ve Garmon, 2019):

- ASA 1: Brigham Young Üniversitesi'nden 20 yaşındaki bir üniversite sporcusu, ön çapraz bağ onarımı geçirecek. Sigara içmeyen, içki içmeyen, ilaçsız, BMI ise 23.
- ASA 2: 18 yaşında bir üniversite öğrencisi evinin çatısından düşerek acil ortopedik ameliyat planlanmaktadır. Hasta sadece esrar almakta ve 29'luk bir BMI'ye sahiptir.
- ASA 3: 30 yaşında bir kadının büyük bir over kistinin çıkarılması için elektif cerrahi geçirmesi planlanmaktadır. Komorbiditelerde menoraji anemisi ve metformin ile tedavi edilen tip II diyabet vardır. Sigara içmeyen, ara sıra sosyal içici ve 42'lik bir BMI'si var.
- ASA 4: 70 yaşında bir kadının acil laparoskopik apendektomi geçirmesi planlandı. Komorbiditeler, yaşam boyu sigara içme alışkanlığı, morbid obezite (BMI 46) ve tip II diyabetin sonucu olarak ciddi KOAH'ı içermektedir. Birkaç metreden fazla yürürken nefes darlığı çekmektedir.
- ASA 5: 55 yaşında bir erkek hasta, yırtılmış bir abdominal aort anevrizmasının acil onarımı için planlanmaktadır.
- ASA 6: 25 yaşındaki bir erkek bir motosiklet kazasında ciddi bir kafa travması geçirdi. Nöroşirürji dekompresyon prosedürü ve yoğun bakım ünitesinde yapılan diğer birçok müdahaleden sonra, iyileşme umudunun olmadığı açıktır. Beyin ölümü için yapılan testler merkezi sinir sistemi işlevinin tam bir eksikliğini ortaya koymaktadır ve ailesi organlarını nakil için kullanılabilir kılmayı kabul etmektedir.

ASA sınıflaması hastaların fiziksel özelliklerine göre operasyon risklerini ortaya koymasının yanında diğer sağlık hizmet süreçleri ile ilgili de tahminde bulunulmasına katkı da sunabilmektedir. Özellikle, hastaların risk ve zorluk derecesi skorlanması hasta yatış süreleri, sağlık hizmet maliyetleri, komplikasyonlar vb. gibi faktörlerin tahminlenmesini sağlamakta ve yöneticilerin, hekimlerin ve sağlık çalışanlarının sağlık hizmet planlamalarına katkı sunabilmektedir (Günaydın, 2021).

Son dönemde sağlık sektöründe artan rekabet ve üniversite hastanelerinin de içinde bulunduğu mali sorunlar göz önüne alındığında hasta maliyetlerinin kontrol altına alınması büyük önem arz etmektedir. Özellikle, kamu hastanelerinin geri ödeme sisteminin global bütçe uygulamasına geçmesinden sonra maliyetleri kontrol altına almak daha da önem kazanmıştır. Çünkü, bu sistemde kamu otoritesi tarafından hastanelere ne kadar hizmet üretilirse üretsinler her ay sabit ödemeler yapıldığı ve yapılan bu ödemeler sağlık hizmet maliyetlerinin altında kaldığı için hastane yönetimlerini mali açıdan oldukça zorlamaktadır. Bu yüzden de hastane yönetimlerinin hasta maliyetlerini arttıran faktörleri tespit ederek etkin ve verimli mali analizler yapmaları gerekmektedir.

#### 4. Literatür Taraması

Literatürde ASA skoru ile sağlık hizmet maliyet ilişkisini irdeleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda sadece ASA skoru ile maliyet ilişkisi; diğerlerinde ise, ASA skorunun yanında farklı değişkenlerde eklenerek maliyet üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmalar ağırlıklı olarak yabancı literatürde yapılmış olup; ülkemizde bu konu üzerine yapılan çalışmalar ise oldukça azdır.

Alex Marcia ve diğerleri (1997), hastane maliyetlerini etkileyen faktörler üzerinde yaptıkları çalışmada, kolektomi ameliyatlarında ASA skoru arttıkça anestezi işlem maliyetlerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Jean-Pierre Michel ve diğerleri (2002), ASA skorunun kalça kırıkları tedavisinde tek başına maliyet tahminleme aracı olarak kullanılmasında yetersiz olacağını vurgulamışlardır.

Ren'e Vonlanthen ve diğerleri (2011) yılında komplikasyonların maliyetler üzerine yaptıkları çalışmada bir dizi hazır parametreyi incelemişler, tanımlamışlardır. ASA skoru  $\geq 3$ , tıbbi beslenme risk skoru  $\geq 3$ , Charlson İndeksi  $\geq 3$  ve ameliyat süresi  $\geq 210$  dakika, daha yüksek maliyete önemli ölçüde katkıda

bulduğunu belirtmişlerdir. Çalışmadaki hasta popülasyonu için, maliyetleri öngörmede komplikasyonlar bu parametrelerden daha üstün olduğunu saptamışlardır.

Anna E. Garcia ve diğerleri (2012), kalça kırıklarının tedavisinde ASA skorlamasının hasta yatış süreleri ve hastane maliyetleri üzerine etkisini incelemişler ve ASA skorlamasının kalça kırık tedavileri için maliyet ve yatış süresi tahminlemede kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada ASA skorunun 1 puan artması hasta kalış süresini 2,053 gün arttırdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca her bir ASA skoru için ortalama tedavi maliyetleri çıkarılmıştır. Örneğin, ASA skoru 1 olan hastanın ortalama tedavi maliyeti \$13.590 iken, ASA skoru 4 olan hastanın ortalama tedavi maliyeti \$40.865 bulunmuştur. Bu çalışmada kalça kırığı tedavilerinde ASA skoru ile hasta kalış süresi ve ortalama maliyetler arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Matthew R. McDonald ve diğerleri (2014), ayak bileği kırıklarının fiksasyonunda ASA skorlamasının ameliyat sonrası süreçlerde hasta yatış sürelerine olan etkisini 622 hasta üzerinde incelemişlerdir. Ayrıca, yatış sürelerinin yanında ASA skoru ile maliyetler arasındaki ilişkiyi de test etmişlerdir. Sonuç olarak, hastaların ASA skorlarının arttığında hem hastane yatış sürelerinin hem de maliyetlerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Harrison Kay ve diğerleri (2014) ASA sınıflamasının izole ortopedik kırıkların cerrahi tedavisinde hasta yatış sürelerine ve maliyetlere olan etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada ASA skorunun bir birim artmasının maliyetleri de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ASA skorlamasının yatan hastalar için önemli bir maliyet tahminleme aracı olduğunu da belirtmişlerdir.

Robert G. Whitmore ve diğerleri (2014), bel kemiği ameliyatı olan hastaların ASA skoru ile doğrudan hasta maliyetleri arasındaki korelasyonunu incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ASA skoru arttıkça doğrudan hasta maliyetlerinin de arttığını saptamışlardır. ASA skoru 1 iken yaklaşık \$15.000 olan maliyetin ASA skoru 4 iken yaklaşık \$30.000'a çıktığı görülmüştür.

Ross C. Puffer ve diğerleri (2016) ASA skoru, vücut kitle indeksi, yaş, durotomi komplikasyonu faktörleri ile maliyetler ve hasta kalış süreleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve ASA skoru arttığında ortalama olarak maliyetlerinde arttığını tespit etmişlerdir. Örneğin, ASA skoru birden ikiye çıktığında maliyetin yaklaşık \$1.000 arttığı gözlemlenmiştir.

G.Kastanis ve diğerleri (2016), adli çalışmalarında geriatri hastalarında kalça kırığı tedavilerinde ASA skoru arttığında sağlık hizmet maliyetlerinin de arttığı görülmüştür.

Zoe W. Hinton ve diğerleri (2021) yılında vücut kitle indeksi, ASA Skoru ve Elixhauser komorbidite indeksinin total diz artroplastisi ameliyat maliyetlerine olan etkisi üzerine çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda, ASA skoru ile ameliyat maliyetleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmış ve ASA skorunun bir birim artmasının maliyetleri \$241,61 arttırdığını gözlemlenmiştir.

Genel olarak, çalışmalar incelendiğinde, ASA sınıflaması ile maliyet ve hasta yatış süreleri ile ilgili ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle, çalışmalarda, ASA skoru arttıkça hasta maliyetlerinin de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonraki bölümünde ASA skorunun maliyetler üzerindeki etkisi bir üniversite kamu hastanesi örneği üzerinden sınanmıştır.

## 5. Yöntem

### 5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe yer alan hastane işletmelerinde de sağlık hizmet faaliyetlerini eksiksiz yürütebilmeleri adına mali analizlerin yapılarak maliyetlerin kontrol altına alınması gerekmektedir. Özellikle, son yıllarda kamu hastaneleri ile SGK arasında yapılan global bütçe anlaşmalarından dolayı hastaneler için belirlenen bütçe dışında geri ödeme yapılmadığı için hasta maliyetlerinin kontrol altına alınması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, hastanelerin ilgili bölümleri tarafından sunulan hasta maliyetlerini etkileyen faktörleri belirleyerek detaylı mali analizler gerçekleştirmeleri oldukça önemlidir.

Literatürde hasta maliyetleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde hasta maliyetlerini etkileyen faktörlerden biri de, hasta sınıflamaları içerisinde yer alan ve Amerikan Anesteziyoloji Derneği tarafından yapılmış olan ASA sınıflamasıdır. ASA sınıflaması ile hastalar tıbbi açıdan derecelendirilmekte ve birden altıya kadar zorluk derecesine göre skorlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, ASA hasta sınıflamasının hasta maliyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını bir üniversite hastanesinde appendektomi, koroner arter by-pass, diz artroplastisi, rinoplasti ameliyatları olan hasta grupları için sınamaktır.

## 5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Hastane işletmelerinde sağlık hizmet çeşitliliği oldukça fazla olmakla birlikte tıbbi bölümlerin sunmuş oldukları tedavi hizmetleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durum, hasta maliyetlerinin de bölümler arasında farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu yüzden, benzer hasta grupları arasındaki maliyet incelemeleri araştırma açısından daha anlamlı ve doğru sonuçlar vermektedir. Buna göre, çalışmada bir üniversite hastanesinin 2017 Kasım ayında Genel Cerrahi bölümünde appendektomi ameliyatı olan 31; Kalp ve Damar Cerrahisi bölümünde koroner arter by-pass ameliyatı olan 39; Ortopedi ve Travmatoloji bölümünde diz artroplastisi ameliyatı olan 32; Plastik Cerrahi rinoplasti bölümünde ameliyat olan 33 hasta örneklem olarak alınmıştır. Bu hastalar yatarak tedavi gördüğü için hasta maliyetleri içinde ameliyat ve tedavi maliyetleri toplamı alınmıştır. Bu maliyet verileri ile ASA skoru arasındaki istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı üzerinden yapılmış ve her bir hasta grubu için ayrı modeller oluşturulmuştur. Çalışmaya konu olan hastalar arasında 4, 5 ve 6 ASA skoruna sahip hasta bulunmamaktadır.

## 5.3. Araştırmanın Uygulanması

Araştırmanın uygulama aşamasında öncelikle 2017 Kasım ayında appendektomi, koroner arter by-pass, diz artroplastisi ve rinoplasti ameliyatları olmuş hastalara ait ASA skor değerleri ve maliyet verileri elde edilmiştir. ASA skor değerleri Anesteziyoloji ve Reanimasyon bölümünden; hasta maliyet verileri ise Medikal Muhasebe biriminden elde edilmiştir. İlgili hastalara ait ASA skor değerleri ve maliyet verileri Tablo 1'de verilmiştir.

Uygulamanın birinci aşamasında öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği %95 güven düzeyinde test edilmiştir.

H<sub>0</sub>: Veriler normal dağılmıştır.

H<sub>1</sub>: Veriler normal dağılmamıştır.

Daha sonra ise, basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve çıkan sonuçlar tablolarda verilmiştir.

**Tablo 1.** Hastalara Ait ASA Skorları ve Maliyet Verileri\*

Hasta	Appendektomi Ameliyatı		Koroner Arter By-pass Ameliyatı		Diz Artroplastisi Ameliyatı		Rinoplasti Ameliyatı	
	ASA	Maliyet(TL)	ASA	Maliyet(TL)	ASA	Maliyet(TL)	ASA	Maliyet(TL)
1.	3	4677,70	3	2636,85	3	2787,41	2	2939,58
2.	3	4584,26	3	2590,48	3	2564,29	2	2875,63
3.	3	4272,28	3	2548,76	3	2379,03	2	2815,32
4.	3	3943,84	3	2516,52	3	2309,83	2	2798,33
5.	3	3631,81	3	2502,81	3	2289,52	2	2654,89
6.	3	3576,10	3	2412,58	3	2214,23	2	2556,21
7.	3	3548,03	3	2323,63	3	2193,17	2	2469,22
8.	2	3340,19	3	2313,37	3	2170,15	2	2311,55
9.	2	3240,79	3	2281,42	3	2144,16	2	2214,52
10.	2	3206,00	3	2251,23	3	2108,05	2	2144,25
11.	2	3186,62	2	2249,60	2	2096,26	2	2003,55
12.	2	3166,82	2	2204,64	2	2067,48	2	1941,47
13.	2	3151,97	2	2056,44	2	2014,42	2	1933,84
14.	2	2992,05	2	2024,41	2	2003,12	2	1902,54
15.	2	2970,17	2	2015,92	2	1991,88	2	1884,62
16.	2	2936,59	2	2002,80	2	1972,53	2	1847,85

Hasta	Appendektomi Ameliyatı		Koroner Arter By-pass Ameliyatı		Diz Artroplastisi Ameliyatı		Rinoplasti Ameliyatı	
	ASA	Maliyet(TL)	ASA	Maliyet(TL)	ASA	Maliyet(TL)	ASA	Maliyet(TL)
17.	2	2921,09	2	1945,07	2	1890,55	1	1836,11
18.	2	2905,72	2	1915,43	2	1830,02	1	1807,34
19.	2	2808,25	2	1912,35	2	1799,87	1	1788,66
20.	2	2679,61	2	1911,93	2	1727,05	1	1754,55
21.	2	2584,57	2	1908,60	2	1689,35	1	1742,88
22.	2	2582,01	2	1879,48	1	1641,57	1	1721,59
23.	2	2536,85	2	1770,46	1	1612,50	1	1699,87
24.	2	2313,37	2	1668,65	1	1590,37	1	1679,87
25.	1	2160,17	2	1655,98	1	1549,55	1	1611,15
26.	1	1792,98	2	1587,20	1	1454,27	1	1566,44
27.	1	1675,72	1	1502,92	1	1396,26	1	1516,26
28.	1	1657,50	1	1485,12	1	1365,99	1	1459,85
29.	1	1608,67	1	1406,78	1	1324,78	1	1412,57
30.	1	1144,60	1	1343,94	1	1308,02	1	1377,97
31.	1	1125,51	1	1319,62	1	1255,53	1	1323,01
32.			1	1301,68	1	1148,66	1	1264,78
33.			1	1288,47			1	1197,04
34.			1	1285,37				
35.			1	1279,19				
36.			1	1261,76				
37.			1	1228,04				
38.			1	1183,23				
39.			1	1160,30				

\*2017 yılı Kasım ayına ait veriler.

#### 5.4. Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde ASA skorunun hasta gruplarına ait hasta maliyet verileri üzerindeki etkisine yönelik yapılan istatistiksel analizlerin bulguları verilmiştir. Elde edilen bulgulara dayalı değerlendirmeler yapılmıştır.

Buna göre ilk olarak dört hasta grubu için %95 güven düzeyinde yapılan normallik test sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Normallik Testleri

Model	Hasta Grubu	ASA	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
			İstatistik	df	Önemlilik Katsayısı(p)	İstatistik	df	Önemlilik Katsayısı(p)
1	MALİYET (Appendektomi)	1	,229	7	,200*	,913	7	,417
		2	,146	17	,200*	,950	17	,449
		3	,227	7	,200*	,870	7	,187
2	MALİYET (Koroner Arter By-pass)	1	,160	13	,200*	,937	13	,419
		2	,164	16	,200*	,955	16	,576
		3	,194	10	,200*	,922	10	,375
3	MALİYET (Diz Artroplastisi)	1	,149	11	,200*	,953	11	,678
		2	,203	11	,200*	,932	11	,431
		3	,212	10	,200*	,853	10	,064
4	MALİYET (Rinoplastisi)	1	,169	17	,200*	,930	17	,221
		2	,170	16	,200*	,892	16	,059

Normallik testlerinde veri sayısı 30’dan fazla ise, Kolmogorov-Smirnov testi değerlendirilmektedir (Özdemir, 2019: 248). Bu test sonucuna göre, Tablo 2’de görüldüğü üzere önemlilik katsayısı 0,05’ten büyük çıkmıştır. Buna göre, 5.3. bölümünde oluşturulan  $H_0$  hipotezi kabul edilmekte ve veriler normal dağılım göstermektedir.

Veriler normal dağılım gösterdiği için ASA skorlarının maliyetler üzerindeki etkisinin olup olmadığını test etmek için basit regresyon analizi uygulanabilmektedir. Hasta grupları için çıkan analiz sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 3. ANOVA**

Model	Hasta Grubu	Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Önemlilik Katsayısı(p)
1	Appendektomi	Regresyon	20810451,650	1	20810451,650	166,554	,000
		Artık Değer	3623477,311	29	124947,494		
		Toplam	24433928,960	30			
2	Koroner Arter By-pass	Regresyon	7285817,416	1	7285817,416	326,860	,000
		Artık Değer	824743,111	37	22290,354		
		Toplam	8110560,528	38			
3	Diz Artroplastisi	Regresyon	4199465,866	1	4199465,866	144,255	,000
		Artık Değer	873340,888	30	29111,363		
		Toplam	5072806,755	31			
4	Rinoplastisi	Regresyon	4719838,291	1	4719838,291	48,151	,000
		Artık Değer	3038646,723	31	98020,862		
		Toplam	7758485,013	32			

Tablo 3'teki ANOVA verilerine göre dört hasta grubu oluşturulan modeller istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (p-değeri <0,05).

**Tablo 4. R ve R<sup>2</sup> Kare Değerleri**

Model	Hasta Grubu	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Sapması
1	Appendektomi	,923	,852	,847	353,47913
2	Koroner Arter By-pass	,948	,898	,896	149,29955
3	Diz Artroplastisi	,910	,828	,822	170,62052
4	Rinoplastisi	,780	,608	,596	313,08284

ASA skoru ile hasta maliyetleri arasındaki ilişkinin düzeyini belirleyen R<sup>2</sup> değerleri Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre, ASA skorunun appendektomi ameliyatı olan hastaların maliyetlerinin %85,2; koroner arter by-pass ameliyatı olan hastaların maliyetlerinin %89,8; diz artroplastisi ameliyatı olan hastaların maliyetlerinin %82,8; rinoplasti ameliyatı olan hastaların maliyetlerinin ise %60,8'lik kısmını açıklamaktadır. Bu oranlar, ASA skoru ile appendektomi, koroner arter by-pass ve diz artroplastisi ameliyatı olan hastaların maliyetleri arasında güçlü; rinoplasti ameliyatı olan hastaların maliyetleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 5. Model Katsayıları**

Model	Hasta Grubu	Katsayı	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Önemlilik Katsayısı(p)
			B	Std. Sapma			
1	Appendektomi	Sabit	430,036	199,323		2,157	,039
		ASA	1219,205	94,471	,923	12,906	,000
2	Koroner Arter By-Pass	Sabit	761,733	64,746		11,765	,000
		ASA	565,672	31,288	,948	18,079	,000
3	Diz Artroplastisi	Sabit	990,507	79,315		12,488	,000
		ASA	447,518	37,260	,910	12,011	,000
4	Rinoplastisi	Sabit	817,393	170,851		4,784	,000
		ASA	756,722	109,052	,780	6,939	,000

Tablo 5'teki model katsayıları incelendiğinde, katsayılar ait önemlilik katsayı değerleri 0,05'ten küçük olduğu için tamamı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda, ASA skoru bir birim arttığında her ameliyat grubundaki hasta maliyetlerinde artış görülmektedir. Modelin formüle edilmiş şekli Tablo 6'da her bir hasta grubu için verilmiştir.

**Tablo 6. Model Formüle Edilmiş Hali**

Model	Hasta Grubu	Model Formülü*
1	Appendektomi	Y = 430,036 + 1219,202X
2	Koroner Arter By-Pass	Y = 761,733 + 565,672X
3	Diz Artroplastisi	Y = 990,557 + 447,518X
4	Rinoplastisi	Y = 817,393 + 756,722X

\* "Y": Hasta maliyeti; "X": ASA skoru

## 6. Sonuç

Hasta sınıflaması tıbbi ve fiziksel olarak benzer yapıda olan hastaların kümelenecek değerlendirilmesi, skorlanması, derecelenmesi veya sıralanmasıdır. Hasta sınıflamasında yapılan skorlamalar, değerlendirmeler ve derecelendirmeler üzerinden hastalığın seyri, mortalite, komplikasyonlar, maliyetler vb. gibi faktörlerin tahminlenmesini sağlamaktadır (Chang vd., 2016: 1). Özellikle, hasta sınıflamasının hasta maliyetleri üzerindeki etkisini belirleyen sınıflamalardan biri de ASA (Amerikan Anesteziyoloji Derneği)'dir.

ASA sınıflamasında hastalar tıbbi açıdan risk taşımayan ve zorluk derecesi az olan hastadan tıbbi açıdan risk taşıyan ve zorluk derecesi yüksek olan hastaya doğru 1'den 6'ya kadar skorlanmaktadır. Literatürde ASA skorlamasının hasta maliyetleri üzerine etkisini inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda, ASA skor değeri arttıkça hasta maliyetlerinin de arttığı gözlemlenmiştir.

ASA değerinin hasta maliyetleri üzerine etkisini araştırmaya yönelik yapılan bu çalışma bir kamu üniversite hastanesinde gerçekleşmiştir. Çalışmada ameliyat olan dört farklı hasta grubuna yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Normalite testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu aşamadan sonra basit regresyon analizi yapılarak hasta grupları için dört farklı model oluşturulmuştur.

Regresyon analizi sonucunda ANOVA tablosunda da görüldüğü üzere modellerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Modellerin  $R^2$  değerleri incelendiğinde, appendektomi, koroner arter by-pass ve diz artroplastisi ameliyatları olan hasta grupları için oluşturulan modellerde ASA skorunun hasta maliyetleri üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğu, rinoplasti hasta grubu için oluşturulan modelde ise orta düzeyde olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca, modellerin katsayıları ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmış ve buna göre ASA skoru ile hasta maliyet ilişkisi formüle edilmiştir.

Sonuç olarak, literatürdeki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da ASA skorunun hasta maliyetleri üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. ASA skorunun bir puan artması hasta maliyetlerini de arttırmaktadır. Bu nedenle, ameliyat olacak hastalara ASA sınıflamasının yapılması hastane yönetimlerine maliyet kontrollerinin sağlanmasında katkı sunacağı düşünülmektedir. Çünkü, ameliyat olacak hastaların ASA değeri, hastaneye yatmadan önce belirlendiği için maliyetler konusunda yönetim ve sağlık çalışanlarına fikir sunmaktadır. Böylece, tedavi ve hizmet süreçlerinde maliyetlerin kontrol altına almak için kaynakların etkin ve verimli kullanılması yönünde birtakım önlemler alınması sağlanabilir.

## Kaynakça

- Chang, H., Chen, P., Yang, C., Su, Y., & Lee, C. (2016). Comparison of Elixhauser and Charlson methods for predicting oral cancer survival. *Medicine*, 95(7), 1-6.
- Doyle, D. J., & Garmon, E. H. (2019, Mart 3). *American Society of Anesthesiologist Classification (ASA Class)*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK441940>.
- Garcia, A. E., Bonnaig, J. V., Yoneda, Z. T., Richards, J. E., Ehrenfeld, J. M., Obremskey, W. T., Jahangir, A. A., & Sethi, M. K. (2012). Patient variables which may predict length of stay and hospital costs in elderly patients with hip fracture. *Orthop Trauma*, 26(11), 620-623.
- Gökbalp, G. (2014). *Kalça Kırıklı Yaşlı Hastalarda Uygulanan Farklı Anestezi Tekniklerinin Postoperatif Yoğun Bakıma Giriş, Mortalite ve Maliyet İlişkisi*. (Uzmanlık Tezi). Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi, Denizli, Türkiye.
- Günaydın, B. (2021). ASA Fiziksel Durum Sınıflandırma Sistemi. *Turk Journal of Anaesthesiol Reanim*. 49(2), 192-193.
- Hinton, Z. W., Fletcher, A. N., Ryan, S. P., Wu, C. J., Bolognesi, M. P., & Seyler, T. M. (2021). Body Mass index, American society of anesthesiologists score, and elixhauser comorbidity index predict cost and delay of care during total knee arthroplasty. *The Journal of Arthroplasty*, 36, 1621-1625.

- Kastanis, G., Topalidou, A., Alpantaki, K., Rosiadis, M., & Balalis, K. (2016). Is the ASA score in geriatric hip fractures a predictive factor for complications and readmission?. *Hindawi Publishing Corporation-Scientifica*, 2016, 1-6.
- Kay, H. F., Sathiyakumar, V., Yoneda, Z. T., Lee, M. Y., Jahangir, A. A., Ehrenfeld, J. M., Obremskey, W. T., Apfeld, J. C., & Sethi, M. K. (2014). The Effects of American Society of anesthesiologists physical status on length of stay and inpatient cost in the surgical treatment of isolated orthopaedic fractures. *J Orthop Trauma*, 28(7), 153-159.
- Küpel, E., Dedekarginoğlu, B., Ulubay, G., Eyüpoğlu, F. Ö., & Haberal, M. (2017). American society of anesthesiologists classification versus ARISCAT risk index: Predicting pulmonary complications following renal transplant. *Experimental and Clinical Transplantation*, 1, 208-213.
- Macario, A., Vitez, T. S., Dunn, B., McDonald, T., & Brown, B. (1997). Hospital costs and severity of illness in three types of elective surgery. *Anesthesiology*, 86, 92-100.
- Mc Donald, M. R., Sathiyakumar, V., Apfeld, J. C., Hooe, B., Ehrenfeld, J., Obremskey, W. T., & Sethi, M. K. (2014). Predictive factors of hospital length of stay in patients with operatively treated ankle fractures. *J Orthopaed Traumatol*, 15, 255-258.
- Michel, J. P., Klopfenstein, C., Hoffmeyer, P., Stern, R., & Grab, B. (2002). Hip fracture surgery: Is the pre-operative American Society of Anesthesiologists (ASA) score a predictor of functional outcome?. *Aging Clinical and Experimental Research*, 14(5), 389-394.
- Owens, W. D., Felts, J. A., & Spitznagel, E. L. (1978). ASA physical status classifications: A study of consistency of ratings. *Anesthesiology*, 49, 239-243.
- Özdemir, A. (2019). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. Beta Yayınevi.
- Puffer, R. C., Planchard, R., Mallory, G. W., & Clarke, M. J. (2016). Patient-specific factors affecting hospital costs in lumbar spine surgery. *J Neurosurg Spine*, 24, 1-6.
- Saklad, M. (1941). Grading of patients for surgical procedures. *Anesthesiology*, 2, 281-284.
- Sayın, K. Ş., & Yüksel, İ. (2018). Hastane işletmelerinde hasta bazlı finansal analiz ve örnek bir uygulama. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(1), 1-14.
- Stabil Servis. (2015). *ASA skoru*. <http://stabilservis.blogspot.com/2015/03/asa-skoru.html>.
- Türk Anesteziyoloji ve Reanimasyon Derneği (TARD) (2015). *Anestezi uygulama kılavuzları preoperatif değerlendirme*. <https://www.tard.org.tr/haberler/166/tard-anestezi-uygulama-kilavuzlari>.
- Vonlanthen, R., Slankamenac, K., Breitenstein, S., Puhan, M. A., Muller, M. K., Hahnloser, D., Hauri, D. Graf, R., & Clavien, P. A. (2011). The impact of complications on costs of major surgical procedures: A cost analysis of 1200 patients. *Annals of Surgery*, 254(6), 917-913.
- Whitmore, R. G., Stephen, J. H., Vernick, C., Campbell, P. G., Yadla, S., Ghobrial, G. M., Maltenfort, M. G., & Ratliff, J. K. (2014). ASA grade and Charlson Comorbidity Index of spinal surgery patients: correlation with complications and societal costs. *The Spine Journal*, 14, 31-38.
- Yüksel, İ. (2019). *Kamu hastanelerinde hekimlerin kalite, verimlilik, katkı bileşenleri ve döner sermaye ek ödemesi ile ilişkilendirilmesi: Bir üniversitesi hastanesi ek ödeme modeli önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir Türkiye.

## The role of the organizational climate in the effect of workplace incivility on revenge intention

İnan Kaynak<sup>1</sup>

### Abstract

Workplace incivility and revenge are considered to be negative for organizations. The climate of the organization is considered important because of its impact on organizational goals and outputs. The aim of this study is to investigate the effect of workplace incivility on revenge. In addition, the role of the organization's climate as an intermediary in this relationship has been examined. Therefore, a survey has been conducted with 153 flight crew members in the civil aviation sector. According to the results of the study, incivility positively affects the intention of revenge and negatively affects the climate of the organization. The climate of the organization negatively affects the intention of revenge. In addition, partial mediation has been found in the relationship between incivility and revenge.

**Keywords:** Workplace Incivility, Revenge Intention, Organizational Climate


**JEL Codes:** M10, M12, C12

### 1. Introduction

As a result of today's dynamic business conditions, employees come from different cultures. For this reason, people's attributes and personalities differ, and employees' behavior in their relationships with one another may go against the rules of kindness known as treaties (Küçük & Çakıcı, 2018). Workplace incivility has been frequently encountered in organizations recently as one of the undesirable behaviors in working environments (Çoban & Deniz, 2021); it is defined as rude, disrespectful and attention-seeking behaviors that occur in business environments (Kızıloğlu & Akgemci, 2021). Due to the fact that it has negative emotions within it, it can affect organizational outputs and processes and therefore should be prevented (Üstün & Ersolak, 2020). When the relevant literature is examined, it is seen that the relations between workplace incivility and many changes are the subject of research (Küçük & Çakıcı, 2018b). The intention of revenge (Kaya & Parlak, 2020), which is characterized as negative behavior, is one of these concepts and has found relatively little place in organizational behavior researches. The display of revenge behavior (Yılmaz, 2014), which is defined as an individual response in case of unfair behavior, undoubtedly depends on the formation of the intention of revenge. Personality traits can be effective on the formation of revenge, as well as inter-employee relations and working environment, i.e. organizational climate (Usta et al., 2019).

The concept of organizational climate (Hellriegel & Slocum, 1974), which is highly important in the field of organizational behavior, is explained as a concept that seeks to understand the effects of organizations on the employees (Eryılmaz & Gülova, 2017). It has been discovered that there have not been enough studies carried out in the field connected to this concept (Ensari & Zembat, 1999), which is seen as a contemporary field of study by researchers, practitioners and organizational theorists (Aydoğan & Dinçer, 2017). In most studies, it is seen that the organizational climate is focused on positive organizational outcomes and its interaction with negative behaviors that may occur in organizations is ignored (Phillips et al., 2018).

The aim of this study is to explain the effect of workplace incivility on revenge through the concept of organizational climate. Since no other studies have been found that evaluate the effect of the variables in the study subject, the study is unique in this aspect and is thought to contribute to the field writing.

<sup>1</sup> PhD., Muş Alparslan University, Muş, Türkiye, i.kaynak@alparslan.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0001-9944-1540



## 2. Research Concepts and Hypotheses

### 2.1. Workplace Incivility

While kindness behavior is the positive attitudes that the individual expects from his/her surroundings, unkind behavior is characterized as disrespectful and rude behaviors perceived by the individual from his/her surroundings (Polatçı & Özçalık, 2013). Respect and kindness are the behaviors that all business people expect in business life (Demirkasımoğlu & Arastaman, 2017). However, due to today's work intensity and difficult living conditions, every employee may exhibit rude behaviors in business life from time to time (Bal Taştan, 2014) or be subjected to these behaviors. These behaviors, which are not unkind from an organizational point of view, are characterized as workplace unkind behavior (Faheem and Mahmud, 2015). First developed by Andersson and Pearson (1999), the concept of workplace incivility (Kızıloğlu & Akgemci, 2021) is conceptualized by the theory of social change, which seeks to explain individual behavior in social changes and is based on mutual norms (Swift & Virick, 2013). According to Andersson and Pearson (1999), workplace incivility; it is a perverse behavior that occurs as a violation of the rules of mutual respect in the business environment, with low intensity and whose intentions are not fully determined, but which can harm its target. Martin (2008) defined this concept as violating the mandatory rules of compliance with the working life of the workers. Robbins and Judge (2013) describes it as voluntary behavior that threatens the peace of the organization and its business, while Caza and Cortina (2007) claims that these behaviors may be implicit or explicit. Çiçek and Çiçek (2020) describes workplace incivility notion as a behavioral disorder.

Since there is no physical attack in unkind behavior (Işıkyay, 2019), workplace incivility has less intensity compared to other negative behaviors (Kızıloğlu & Akgemci 2021). The main reason for this is that the employee who is subjected to incivility has difficulty in perceiving this behavior (Tortumlu & Taş, 2020). Although unkind behavior is considered harmless by many employees, over time it can become aggressive and harmful (Çoban & Deniz, 2021).

Managers, colleagues and customers can be the source of workplace incivility, and these behaviors can be encountered in three different locations. Individuals may be subjected to unkind behavior, exposure and witness positions in the work environment (Schilpzand et al., 2014). Workplace incivility is one of the most professional types of behaviors in which negative organizational behavior is exhibited. These behaviors are not examples include sending e-mails that are demeaning and unpleasant to employees, gossiping, interrupting each other, addressing each other using a bad tone, using provocative words, listening to phone calls, and mixing other employees' personal belongings (Kanten, 2014a). Workplace incivility is not only limited to verbal behaviors, but can also occur as bodily behaviors. Hostile look at, ignore or exclusion of colleagues can be counted in this group (Lim, Cortina & Magley, 2008). Research on the precursors of incivility has shown that factors such as status differences, working year, age (Pearson et al., 2000), and gender (Kanten, 2014a) can have an impact on workplace incivility. However, it should not be overlooked that unkind behavior itself can be a cause and turn into revenge or behavior.

### 2.2. Revenge Intentions

Many positive or negative events can occur in organizations (Tekin & Kaya, 2021), which are places where employees spend most of their time, and in this case it can affect the behavior of the employees (Tatarlar & Çangarlı, 2018). Revenge is one of these negative behaviors encountered in organizations. Although the concept is defined in different ways in the literature, in the most general way; an individual response to punishing the other party (Cota-McKinley et al., 2001) for an injustice (Bradfield & Aquino, 1999; Çiçek, 2021), insult or perceived harm (Gollwitzer & Denzler, 2009). In the light of this information, the intention of revenge can be characterized as feelings or thoughts that occur in the individual against the injustice or insult suffered by the individual. Revenge, even later, is characterized as being able to stand up to injustice or an insult and can be seen as a victory against past victimization. Although there are opinions that consider revenge useful in this respect, despite the possibility of normalization of relations, it is also accepts as the cause of an endless cycle and a harmful behavior that is not virtuous, which enslaves the person to the past, disrupts interpersonal communication and

psychological well-being (Chakrabarti, 2005; Kara & Özbek, 2021; Staub et al., 2005). Revenge is a mood that has a detrimental impact on those who seek it (Nayir, 2015). It is a harmful behavior that reduces the quality of work life, productivity, speed and increases costs by causing internal turmoil (Karaca et al., 2017), which therefore affects the daily lives of employees as well as their lives (Mount et al., 2006). Revenge (Çetin & Kumkale, 2020), which manifests itself as behavioral deterioration in the work, can be challenged in secret or openly. Gossiping, ignoring, sharing information and giving negative feedback about the person or persons who harmed him are cited as examples of covert revenge behavior, while the use of organization resources, theft, job slowdown, damage to organizational tools and equipment (Jackson et al., 2019), failure to provide the necessary support to the person deemed to have harmed, making derogatory acts, humiliation, embarrassment, reporting, disparaging and suing others (Tripp et al., 2002) is cited as an example of open revenge behavior. Those who are subjected to unkind behavior may exhibit similar to revenge behavior, withdrawal behavior (Seçkin, 2021) and social slacking behavior (Kanten, 2014a). According to Yılmaz (2014), employees who are subjected to some negative behavior may develop a sense of revenge. The following is the hypothesis that has resulted from this:

H<sub>1</sub>: Workplace incivility positively affects the intention of revenge.

It should be taken into account that there may be some things that go wrong in organizations where there is a tendency to revenge (Usta et al., 2019). Because achieving organizational goals is contingent on reducing harmful behaviors within the organization (Yılmaz, 2014). The opportunity for revenge depends on interpersonal relations, the strength of the parties and personality traits, but also on the organizational climate (Kaya & Parlak, 2020). For this reason, we have tried to explain the concept of organizational climate in the following section.

### 2.3. Organizational Climate

The organization is defined as a social entity that is consciously structured, coordinated and connected to the external environment in line with the set goals. The main element that constitutes the organization is not a building or a set of policies, but the relationships between individuals in the organizational environment and these individuals (Daft, 2015). Based on this reality, the first studies on understanding and explaining the concept of climate (Sezgin & Sönmez, 2018), which is seen as an important variable in understanding and explaining the organizational environment, began with the researches of Lewin et al. (1939) on social climate (Fleishman, 1953). Since the 1960s, the organizational climate (Ensari & Zembat, 1999), which has been the source of interest of researchers, has been characterized as a concept that allows one organization to gain its own identity by separating it from another (Friedlander & Greenberg, 1971), because it has individual and organizational consequences (Taştan & Yurtkoru, 2018), which have been tried to be defined by researchers in different ways.

Varol (2015) defines the organizational climate as the result of the organization's culture, while Mullins (2010) describes it as an atmosphere that surrounded the organization. Moghimi and Devi Subramaniam (2013) say that what is invisible is the whole of shared values, beliefs and norms that have become tangible with the attitudes and behaviors of employees. Koys and DeCotiis (1991) defines the organizational climate as a multidimensional and experimental-based phenomenon shared by members of the organization and presently present. According to Gray (2007), the climate of the organization; Although it has the ability to be measured as in the real climate, it is a metaphor for the perceptions of employees and a collective result of individual perceptions. Based on all these definitions, it is possible to define the organizational climate as follows; It is a psychological term that constitutes the personality of the organization, distinguishes the organization from others, depicts it, dominates the organization, has a stable, immutable and continuous characteristics within the organization and affects the behavior of employees and affects them, although it cannot be observed concretely, it is a psychological term that can be felt and perceived by employees (Karcioglu, 2010). As this definition shows, the organizational climate can be affected positively or negatively by the behavior of employees. Incivility, employee satisfaction (Demirsel & Erat, 2019), business satisfaction, intention and performance of quitting (Kızıloğlu & Akgemci, 2021), happiness (Tortumlu & Tas, 2020), subjective well-being (Small &

Çakıcı, 2018a), working well-being (Distinguished, 2021), creative employee performance and leader-member interaction (Flower & Flower, 2020) and stress (Yıldız & Bayrakçı, 2020) has been found to negatively affect organizational outcomes. The following is the hypothesis that has resulted from this:

H<sub>2</sub>: Workplace incivility negatively affects the organizational climate.

The organizational climate is a concept related to employee perceptions (Oldham & Cummings, 1996), and assumptions about these perceptions can be collected in four headings. These are the ones that are going to employees behave at the level they perceive the organization's environment, their commitment to communication with other employees and managers in this environmental perception, the individuality of the organizational climate and finally, as a result of this perception, the relative importance of the organizational environment and the expectations of the organization from the employees (Sherman et al., 2018). Positive behaviors can be expected from employees in organizations with strong and positive climate perception, and in organizations where the climate is strong but negative, it is inevitable that employee behavior will be negative (Schneider et al., 2002). Positive organizational climate; organizational commitment and business performance behaviors (Taştan & Yurtkoru, 2018), the tendency towards innovation (Koçak & Temiz, 2016), perception of support for innovation (Özbağ, 2012), individual compliance performance (Dogru, 2019), organizational trust (Day & Söyük, 2017), innovative business behavior (Yiğit & Yiğit, 2019), organizational citizenship behaviors (Aydoğan & Dinçer, 2017), employee performance (Tortumlu & Taş, 2019; He found that he increased his 2017), job satisfaction (Korkmaz & Bağcı, 2020), employee voice behavior (Babadağ & Dalgın, 2020). That the climate of negative organizations is one of the important reasons for unethical behavior in organizations (Bute, 2011; Gümüştekin & Durmaz, 2019), mobbing formation directly affected (Yılmaz et al., 2008), increased organizational silence behaviors (Yalçınsoy, 2017) and meaningfully affected virtual slacking behaviors (Özkan & Erbay, 2021). The most important actor in determining the climate of the organization is undoubtedly the managers. The study of Seçkin (2021) found that negative managerial behavior influenced the intention of revenge on employees. There are two main reasons for workplace indecency. The first of these is; individual characteristics such as personality, demographics and emotions. The second reason is some organizational factors (Kanten & Kanten, 2016). The status of organizational communication channels is organizational culture (Williams et al., 2013), organizational structure, working hours in the organization, connection of authority and competence between employees and organizational climate (Reio & Ghosh, 2009). The organization climate is affected by the attitudes and behaviors of employees, as well as the attitudes and behaviors of employees can affect the organizational climate (Eröz, 2015). As a result, behaviors that lack respect and kindness in the work life can have significant, effects on both employees and organizations (Küçük & Çakıcı, 2018b). The hypothesis we have created in the light of this information is as follows:

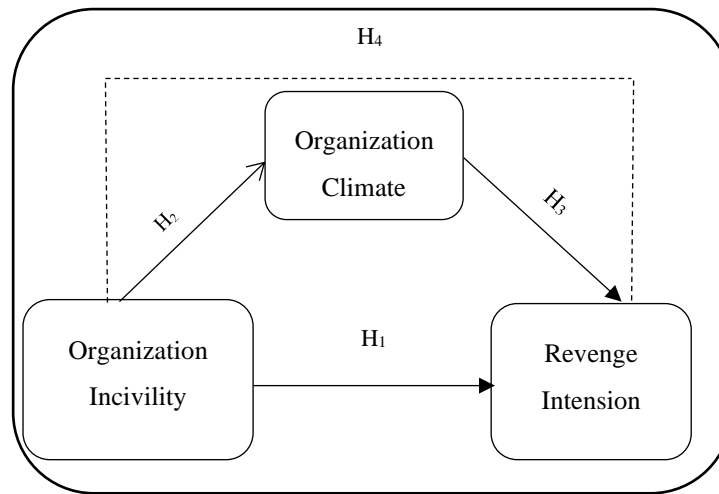
H<sub>3</sub>: Organisational climate negatively affects revenge intentions

H<sub>4</sub>: The organizational climate mediat the relationship between workplace incivility and revenge intention.

### 3. Method

#### 3.1. Research Model

Workplace indecency is the independent variable of the research, and revenge is the dependent variable. It is thought that the organizational climate will play a mediator role in this interaction. The research model created within this scope is given in Figure 1.



**Figure 1.** Research Model

### 3.2. Universe and Sampling

Before the data started to be collected within the scope of the study, an ethics committee request has been made to the Scientific Research and Publication Ethics Board of the Rectorate of T.C. Muş Alparslan University for research permits on 21.05.2021. Research permit has been obtained with the decision numbered 7-15 taken at the meeting of the Scientific Research and Publication Ethics Board dated 26.05.2021 with number E-10879717-050.01.04-12998. The universe of the study is made up of flight personnel working in the civil aviation sector and the size of the universe is unknown. A private airline company is the sample of the research. Although there are different approaches regarding sample size, 5 times the size of the observed variable (Büyüköztürk, 2002) is considered sufficient. The survey has been created online using the snowball sampling method as part of the study, has been initially shared with 26 employees and they were asked to share it with other flight staff friends as a result of their answers. The number of questions on the scales used in the study was 29 and it was assumed that the sample size represented the universe because there were more than 5 times the number of questions participants (n=153).

### 3.3. Data Set and Analysis

It was deemed appropriate to apply the survey technique has been thought to be appropriate for the study. In this context, a survey was conducted between 01.09.2021 – 15.10.2021 with the flight personnel of a private airline. Participants were informed of the basis of volunteering. A total of 153 people received feedback over a period of forty-five days. Since the participants have answered all the questions in the surveys, there is no survey excluded from the survey. SPSS 25.0 program and SmartPLS v3.3.3 statistical programs were utilized for the analysis of the data obtained from the research. Demographic data for participants are given in table 1.

**Table 1.** Demographic Data

Variables		Frequency	Percent
Gender	Woman	90	58,8
	Male	63	41,2
Age	25-30	27	17,6
	31-40	81	52,9
	41-50	23	15,0
	51-55	12	7,8
	56 +	10	6,5
Task	Host-Hostess	133	86,9
	Cabin Supervisor	14	9,2
	Captain Pilot	6	3,9
Sum	Less than 1 year	29	19,0
Work Time	1-3	77	50,3
	4-6	28	18,3
	7-10	15	9,8
	10 +	4	2,6
	Sum	153	100,0

As can be seen from Table 1, the majority (58.8%) of the respondents are women. The most common age range of participants (52.9%) is between the ages of 31 and 40. Most of the participants (86.9%) were hosts and stewardesses, and when looking at their total working time (50.3%), it is understood that they are in the range of 1-3 years.

### 3.3.1. Measurement Tools

**Organization Climate Scale:** The research used the organizational climate scale developed by Ertem and Gökalp (2019) to measure the organizational climate. The scale consists of 27 substances and 6 dimensions. However, within the scope of the study, social climate dimension, which is one of the dimensions of the scale, was used. This dimension consists of seven expressions. Survey questions were answered on the 5-Likert scale, 1- Strongly disagree At All 5- Strongly agree. The researcher measured the  $\alpha$  value of the scale as 0.80.

**Workplace Incivility Scale:** The workplace unkind scale developed by Cortina et al. (2001) and adapted to Turkish by Cicek and Cicek (2020) was used to measure workplace indecency within the scope of the study. Survey questions were answered on the 5-Likert scale, 1- Strongly disagree At All 5- Strongly agree. Cortina et al. (2001) and Cicek and Cicek (2020) measured the  $\alpha$  value of the scale at 0.89.

**Revenge Intent Scale:** The study hared wade's (1989) revenge intent scale to measure revenge intent. Akin et al. (2012) has adapted the scale to Turkish. Survey questions are organized in accordance with the 5-Likert scale, which is 1-Never and 5- Always. The researchers measured the reliability of the scale as  $\alpha=0.86$ .

### 3.3.2. Measurement Model

Although there are many methods for testing the data obtained from the study, the study was based on the double-digit approach proposed by Anderson and Gerbing (1988). This approach requires the creation of a measurement model before proceeding to the test of hypotheses and subsequently looking at the structure validity and reliability criteria. The match validity and reliability of the model created using the SmartPLS v3.3.3 program for the establishment of the measurement model are given below in table 1.

**Table 2. Reliability and Numbness Validity**

Variables	Items	Factor Installation	External Alpha	Rho_A	CR	AVE
<b>Incivility</b>	In1	0,624	0,905	0,908	0,905	0,577
	In2	0,758				
	In3	0,773				
	In4	0,836				
	In5	0,777				
	In6	0,761				
	In7	0,774				
<b>Organizational Climate</b>	Oi1	0,805	0,906	0,918	0,902	0,575
	Oi2	0,742				
	Oi3	0,745				
	Oi4	0,618				
	Oi5	0,993				
	Oi6	0,734				
	Oi7	0,605				
<b>Not Being at Work</b>	In1	0,648	0,859	0,875	0,857	0,507
	In2	0,563				
	In3	0,844				
	In4	0,872				
	In5	0,568				
	In6	0,568				
	In7	0,712				

Factor loads are data that should be examined within the scope of the model. In this context, factor loads were examined and in5' factor load was removed from the analyses because it fell below the desired values. It is understood that the factor loads of other scales and the values of Cronbach  $\alpha$ , CR and rho<sub>a</sub> ( $\epsilon_A$ ) are over 0.700 and these results do not pose a problem in terms of reliability (Hair et al., 2017). Since it is understood that the model is not a reliability issue, the numbness validity (AVE) values are examined and it is understood that these values are higher than 0.500 on all scales and that this value is greater than the accepted value (Fornell and Larcker, 1981). From all this data, it is understood that the validity and reliability of the scales of the model created within the scope of the study are ensured. Since the numbness validity of the scales is ensured, the discrete validity must be looked at and in this context, the Heterotrait-Monotrait (HTMT) values proposed by Henseler et al. (2015) and the Fornell and Larcker (1981) criteria were examined and their results were shared in Table 3.

**Table 3. Decomposition Validity**

Variables	1	2	3
<b>Fornell and Larcker Criterion</b>			
<b>1. Incivility</b>	0.755a		
<b>2. Organization Climate</b>	-0,568***	0.760a	
<b>3. Revenge</b>	0,859***	-0,538***	0.711a
<b>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</b>			
<b>1. Incivility</b>	-		
<b>2. Organization Climate</b>	0,553	-	
<b>3. Revenge</b>	0,836	0,526	-

a $\sqrt{AVE}$ ; p<0,001

Fornell and Larcker (1981) argue that the correlation value between variables should be less than the match validity (AVE) value, while Henseler et al. (2015) suggests that the intervariate HTMT value should be less than 0.85. As can be understood from Table 3, when looking at the relationships between the variables in the study, it is understood that both the Fornell and Larcker (1981) criteria and the Heterotrait-Monotrait (HTMT) values proposed by Henseler et al. (2015) are provided. All these results are seen to ensure the reliability of the scales used in the study, the validity of numbness and

decomposition. For this reason, the structural condition of the model created within the scope of the study has been started to be checked.

## 4. Findings

### 4.1. Structural Model

Streukens and Leroi-Werelds (2016) recommend the use of bootstrapping method to test hypotheses within the framework of the model established in research. In this context, the harmonization values of the model established were examined with a repeat size of 5000 bootstrap. The SRMR value of the installed model was measured as 0.066. This measured value is Henseler et al. (2016). Since it is lower than the threshold of 0.08 it accepts, it has been accepted that the adaptability value of the model established within the scope of the study is good. The results of the analysis of the hypotheses created within the scope of the study are given below.

**Table 4.** Structural Model

Structure	Direct Impact	t-Value	p Value	PCI	f2	Situation
İncivility→Revenge Int.	0,706	5,879	0,000	[0,490; 0,971]	1,972	Acceptance
İncivility→Organization Climate	-0,549	4,325	0,000	[-0,769; -0,276]	0,432	Acceptance
Organization Climate →Revenge Int.	-0,203	1,938	0,035	[-0,419; -0,009]	0,176	Acceptance
<b>Measurement of endogenous structures</b>						
		<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>Q2</b>		
Organizational Climate		0,302	0,291		0,161	
Revenge Int.		0,849	0,834		0,371	

As table 4 shows, incivility has a meaningful and positive effect on revenge ( $\beta=0.706$ ;  $p<0.01$ ), while it has a meaningful but negative effect on the organizational climate ( $\beta=-0.546$ ;  $p<0.01$ ). Based on these findings, the hypotheses "H1: Workplace indecency positively affects the intention of revenge" and "H2: Workplace indecency negatively affects the organizational climate" were accepted. According to the other hypothesis result tested within the framework of the model; The climate of the organization has a meaningful and negative effect on the intention of revenge ( $\beta=-0.203$ ;  $p<0.01$ ). Based on this finding, the hypothesis "H3: The climate of the organization negatively affects the intention of revenge" was accepted.

Since some values should be looked at in the explanation of endogenous variables, Q2 values were looked at for determination coefficient (R2), regulated determination coefficient (R2) and cross-verified redundancy within the scope of the study. The regulated R2 value is 291 for the organizational climate and 0.834 for revenge. Stone-Geisser Q<sup>2</sup> values calculated using blindfolding method; 0.161 for the climate of the organization and 0.371 for revenge. Bootstrapping method was used for the test of the final mediation hypothesis created within the scope of the study and the test results are given in Table 5.

**Table 5.** Indirect Effect Analysis

Hypothesis	Total Impact	p Value	Direct Impact	p Value	Indirect Impact	p Value	Agent Status
NZ→OC→RE	0,844	0,000	0,706	0,000	0,121	0,000	Partial Agent

As the table shows, it is understood that incivility had a meaningful effect on revenge ( $\beta=0.844$ ;  $p<0.001$ ) before the intermediary variable organizational climate was modelled. This effect decreases ( $\beta=0.121$ ;  $p<0.001$ ) when the organizational climate, which is intermediary variable, is included in the model. The fact that the effect between indecency and revenge is reduced rather than meaningless means that there is partial mediation in this relationship. For this reason, the hypothesis that "H4: The climate

of the organization mediates the relationship between workplace indecency and revenge behavior" was also accepted. All these results show that all hypotheses established within the scope of the study are supported.

## 5. Conclusion and Discussion

The effect of revenge should not be ignored in the disclosure of workplace indecency (Üstün & Ersolak, 2020), which is one of the negative behaviors that organizations must deal with (Tatarlar & Çangarlı, 2018). In addition, the organizational climate, which is the concept that distinguishes one organization from another due to its characteristic characteristics, is a very important element for enterprises and achieving organizational goals depends on the existence of a positive organizational climate (Halis & Uğurlu, 2008). With this study, the effect of workplace indiscretions on revenge was examined and the role of the organizational climate was investigated in this relationship. The findings of the study are as follows:

A positive and meaningful relationship was found in the effect of workplace indecency on revenge ( $\beta=0.706$ ;  $p<0.01$ ). In other words, unkind behavior encountered at work can lead to the formation of revenge. This finding is seen as important because the intention of revenge can turn into revenge behavior. Revenge behavior can cause vicious circle and cause harmful consequences for the organization. A negative and significant relationship was found in the effect ( $\beta=-0.546$ ;  $p<0.01$ ) between unkind behavior and the organizational climate. In other words, unkind behavior negatively affects the organizational climate. Since the organization's climate is important for businesses, this finding is seen as important for the field writing. This result is consistent with the findings of by Bal Taştan (2014) and Üstün and Ersolak (2020). A negative and meaningful relationship was found in the effect of the organizational climate on revenge ( $\beta=-0.203$ ;  $p<0.01$ ). In other words, the positive organizational climate reduces the intention of revenge. Tekin and Kaya's (2021) study supports this finding, finding that organizational justice and relations with managers counted in a positive organizational climate negatively affect the intention of revenge. The research looked at the role of the organization's climate as a means of revenge for the behavior of incivility. In this relationship, it was found that the organizational climate had a partial intermediary effect. In other words, the climate of the organization partially eliminates the effect of unkind behavior on the intention of revenge.

Based on these findings, some suggestions may be presented. Those in charge of making decisions in the company should pay close attention to how employees interact with one another. This is because observation can detect unkind behavior, preventing these behaviors from turning into revenge and then behavior. Since revenge behavior can lead to an endless cycle, it can complicate the performance of organizational goals. In addition, the organizational climate is likely to be damaged in this relationship. However, the positive organizational climate can prevent unkind behavior as well as contribute to the formation of many other positive results. Since the organizational climate is one of the important concepts in organizational success, applications that can establish a positive organizational climate should be tried to be developed, and nepotistic behaviors that will disrupt the organizational climate should be avoided by prioritizing justice and merit in business and transactions. As with any study, this study has some limitations. Since the opinions of the participants are primarily taken through a questionnaire, individuals may not have answered these questions correctly. In addition, the study has been carried out only in one sector. This situation restricts the generalization of the results. Studies to be carried out in different sectors and at different times will be able to contribute to the field writing.

## References

- Akın, M., Özdevecioğlu, M., & Ünlü, O. (2012). Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 77-97.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy Of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/Amr.1999.2202131>



- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Aydoğan, E., & Dinçer, E. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kalkınma bakanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.
- Babadağ, M., & Dalgın, T. (2020). Yaratıcı örgüt ikliminin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde duygusal zekânın destekleyici rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 1057-1081.
- Bal Taştan, S. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *Isguc The Journal Of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 60-75.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25(5), 607-631.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32, 470-483.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350. <https://doi.org/10.1080/01973530701665108>
- Chakrabarti, A. (2005). The moral psychology of revenge. *Journal of Human Values*, 11(1), 31-36. <https://doi.org/10.1177/097168580401100103>
- Cota-Mckinley, A. L., Woody, W. D., & Bell, P. A. (2001). Vengeance: Effects of gender, age, and religious background. *Aggressive Behavior*, 27(5), 343-350.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Çetin, O. I., & Kumkale, İ. (2020). Tekstil sektöründe demografik faktörlerin kişilik özellikleri, örgütsel intikam niyeti, örgüt iklimi ve bağlamsal performans üzerine etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 18-40.
- Çiçek, B. (2021). Agresif Mizahın İntikam Niyetine Etkisinde Babacan Liderliğin Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 365-380.
- Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-Üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1224-1259. <https://doi.org/10.26466/Opus.787756>
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt: Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Demirkasımoğlu, N., & Arastaman, G. (2017). Öğretmenlerin okulda nezaketsizlik olgusuna ilişkin görüşleri. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 167-188.
- Demirsel, M. T., & Erat, L. (2019). Algılanan işyeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42.1, 209-221.
- Doğan, H., & Üngüren, E. (2009). Farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgüt iklimi algılamaları ve alanya başkent hastanesi'nde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.

- Doğru, Ç. (2019). Destekleyici örgüt iklimi, işe bağlılık ve bireysel uyum performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2696-2713.
- Ensari, H., & Zembat, R. (1999). Örgüt iklimi bakımından bir üniversitenin değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi*, 2(11), 37-49. <https://doi.org/10.14783/Maruoneri.685660>
- Eröz, S. S. (2015). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*, 3(7), 198-223.
- Ertem, H. Y. & Gökalp, G. (2019). Development of scale of organizational climate in graduate education, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 20(3), 784-797. DOI: 10.17679/inuefd.480361
- Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2017). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176. <https://doi.org/10.18026/Cbayarsos.372724>
- Faheem, M. A., & Mahmud, N. (2015). Workplace incivility in predicting turnover intentions and job performance: Study on nurses of public sector hospitals of pakistan. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering And Technology*, 10(8), 863-870.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6(2), 205-222. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1953.Tb01040.X>
- Friedlander, F., & Greenberg, S. (1971). Effect of job attitudes, training, and organization climate on performance of the hard-core unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 287-295. <https://doi.org/10.1037/H0031532>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gray, R. (2007). *A Climate of success: Creating the right organizational climate for high performance* (First Issued In Hardback 2017). Routledge.
- Gümüştekin, G., & Durmaz, M. G. (2019). Örgüt iklimi ve pozitif psikolojik sermayenin etik davranışlar üzerindeki etkisi. *Management and Political Sciences Review*, 1(1), 37-62.
- Gün, İ., & Söyük, S. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1, 40-48.
- Gollwitzer, M., & Denzler, M. (2009). What makes revenge sweet: Seeing the offender suffer or delivering a message? *Journal Of Experimental Social Psychology*, 45(4), 840-844.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B., & Anderson, R. E. (Ed.). (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed). Prentice Hall.
- Hair, J., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (pls-sem)*. Sage Publications.
- Halis, M., & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *Isguc The Journal of Industrial Relations And Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy Of Management Journal*, 17(2), 255-280. <https://doi.org/10.5465/254979>
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. A. (2016). Using pls path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Işıkay, Ç. (2019). İşyeri nezaketsizliği ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 51-68.
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). The relationship of organizational climate and perception of support for innovation. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 6(2), 103-116.
- Jackson, J. C., Choi, V. K., & Gelfand, M. J. (2019). Revenge: A multilevel review and synthesis. *Annual Review Of Psychology*, 70(1), 319-345.
- Kanten, P. (2014a). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanten, P. (2014b). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), 0-0.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2016). *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Kara, E., & Özbek, S. K. S. (2021). İşyerinde intikamcı davranışlar ve medea sendromu. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 11(1), 211-223.
- Karaca, M., Biçkes, D. M., Çakı, C., & Karaduman, G. (2017). Medya yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Malatya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 969-990.
- Karcıoğlu, F. (2010). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kaya, Ş. D., & Parlak, Ş. (2020). Sağlık çalışanlarında intikam davranışlarına eğilim. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 12-22.
- Kızıloğlu, E., & Akgemci, T. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 97-112. <https://doi.org/10.20875/Makusobed.806885>
- Koçak, R. D., & Temiz, Ü. (2016). Destekleyici örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin yenilikçilik eğilimine etkisi: Görgül bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3330-3353. <https://doi.org/10.15869/İtobiad.282867>
- Korkmaz, H., & Bağcı, Z. (2020). Örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 1-11.
- Koys, D. J., & Decotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Koyuncu, İ., & Kılıç, A. F. (2019). The use of exploratory and confirmatory factor analyses: A document analysis. *Ted Eğitim ve Bilim*. <https://doi.org/10.15390/Eb.2019.7665>
- Küçük, Ö., & Çakıcı, A. (2018a). İşyeri kabalığının öznel iyi oluş haline etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 75-87. <https://doi.org/10.18394/İid.368835>
- Küçük, Ö., & Çakıcı, A. (2018b). İşyeri kabalığının çalışan performansına etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 365-385. <https://doi.org/10.31795/Baunsobed.443818>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), 95-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>

- Martin, W. F. (2008). Is Your Hospital Safe? Disruptive behavior and workplace bullying. *Hospital Topics*, 86(3), 21-28. <https://doi.org/10.3200/Htps.86.3.21-28>
- Moghimi, S., & Devi Subramaniam, I. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMES. *International Journal of Business And Management*, 8(5), P1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.V8n5p1>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2006.00048.X>
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour* (9. Ed). Financial Times Prentice Hall.
- Nayir, K. F. (2015). Öğretmen adaylarının öğ alma davranışına ilişkin görüşleri. *Journal of Turkish Studies*, 10(11), 1205-1205. <https://doi.org/10.7827/Turkishstudies.8174>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Özbağ, G. K. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Özkan, S., & Erbay, E. Ö. (2021). Örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, Erken Görünüm*, 145-153. <https://doi.org/10.47542/Sauied.878519>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Phillips, G. S., Mackusick, C. I., & Whichello, R. (2018). Workplace incivility in nursing: A literature review through the lens of ethics and spirituality. *Journal of Christian Nursing*, 35(1), E7-E12. <https://doi.org/10.1097/Cnj.0000000000000467>
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes Of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264. <https://doi.org/10.1002/Hrdq.20020>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2014). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal Of Organizational Behavior*, 37, S57-S88. <https://doi.org/10.1002/Job.1976>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Seçkin, Ş. N. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarına etkisi: Tükenmişliğin aracı, kişisel adil dünya inancının düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 421-439. <https://doi.org/10.18657/Yonveek.615364>
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275. <https://doi.org/10.17679/Inuefd.330928>
- Sherman, S., Hadar, I., & Luria, G. (2018). Leveraging organizational climate theory for understanding industry-academia collaboration. *Information and Software Technology*, 98, 148-160. <https://doi.org/10.1016/J.Infsot.2017.12.006>

- Staub, E., Pearlman, L. A., Gubin, A., & Hagengimana, A. (2005). Healing, reconciliation, forgiving and the prevention of violence after genocide or mass killing: An intervention and its experimental evaluation in rwanda. *Journal of Social and Clinical Psychology, 24*(3), 297-334. <https://doi.org/10.1521/jscp.24.3.297.65617>
- Streukens, S. & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and pls-sem: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal, 34*(6), 618-632.
- Swift, M. L., & Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management, 38*(6), 717-742. <https://doi.org/10.1177/1059601113507597>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Seventh Edition). Pearson.
- Tatarlar, C. D., & Çangarlı, B. G. (2018). İntikam mı affetme mi? Örgütsel yaşamda çok bilinmeyenli bir denklem. *Ege Academic Review, 18*(4), 591-603.
- Taşpınar, Y., & Eryeşil, K. (2021). İstismarcı yönetim ve etik iklimin örgütsel sapma üzerindeki etkisi. *3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*. <https://doi.org/10.15659/3.Sektor-Sosyal-Ekonomi.21.04.1539>
- Taştan, S., & Yurtkoru, S. (2018). Algılanan örgüt ikliminin davranışsal ve tutumsal sonuçlarının incelenmesi: çalışanların görev içi performans davranışı ve örgütsel bağlılık algısı açısından bir değerlendirme. *İş'te Davranış Dergisi, 3*(2), 85-99. <https://doi.org/10.25203/İdd.421553>
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi* (6. Bs). Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekin, G., & Kaya, Ş. D. (2021). Hemşirelerin örgütsel adalet algısının, intikam ve affetme davranışı ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), 107-130. <https://doi.org/10.30798/Makuiibf.792585>
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 966-984.
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2019). Örgüt İklimi, İş Stresi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*(18), 349-367. <https://doi.org/10.33692/Avrasyad.595667>
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23*(2), 706-719.
- Usta, I., Karalar, S., & Demiralay, T. (2019). Örgütsel adalet algısı ve örgütlerde intikam niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 209-231*. <https://doi.org/10.18074/Ckuiibfd.489176>
- Üstün, F., & Ersolak, Ş. (2020). Makyavelizmin iş yeri nezaketsizliğine etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İbad Sosyal Bilimler Dergisi, 7*, 329-343. <https://doi.org/10.21733/İbad.693245>
- Varol, M. (2015). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 44*(1).
- Williams, F. I., Campbell, C., & Denton, L. T. (2013). Incivility in academe: What if the instigator is a high performer? *Journal Of Management Policy And Practice, 14*(1), 35-52.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal Of Management and Administration, 1*(2), 71-82. <https://doi.org/10.29064/İjma.343033>
- Yıldız, S., & Bayrakçı, C. (2020). İşyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 40*, 515-529.

- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2019). Örgüt iklimi algısı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine ampirik bir çalışma. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 182-206. <https://doi.org/10.26466/Opus.594768>
- Yılmaz, A., Özler, D. E., & Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 87-106.
- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel sağlık işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 45-60. <https://doi.org/10.25204/İktisad.306063>

## Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında inovasyon, pazarlama stratejileri ve dijitalleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi\*

Mehmet Sağlam<sup>1</sup>

Muhammed Burak İnan<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmada işletmenin; inovasyon, pazarlama ve dijitalleşme faaliyetlerinin bir kombinasyonunun benimsenmesi halinde bu rekabet avantajına sürdürülebilirlik kazandırması sürecinin nasıl etkileneceğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Veri analizi, kartopu örnekleme yöntemi ile elde edilen 253 kişilik bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizleri için SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 istatistik paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli ile araştırma modelinin hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda; pazarlama stratejilerinden sadece ürün tasarımı stratejisinin, inovasyon strateji alt boyutlarının ise tamamının sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dijital işletme stratejisinin sürdürülebilir rekabet üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece hedef pazar seçimi stratejisinin artırimsal inovasyon üzerinde, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri stratejisinin ise keşifsel inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Dijital işletme stratejisinin keşifsel inovasyon üzerinde ve pazarlama stratejileri alt boyutlarının tümü üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Rekabet, Pazarlama Stratejileri, İnovasyon, Dijitalleşme

**JEL Kodları:** D40, L10, M30

## Examining the relationship between innovation, marketing strategies and digitalization in gaining sustainable competition

### Abstract


In this study it is aimed to reveal how the process of bringing sustainability to this competitive advantage will be affected if a combination of innovation, marketing and digitalization activities is adopted. Data analysis was carried out on a sample of 253 people obtained by snowball sampling method. An online questionnaire was used as a data collection tool. SPSS 22.0 and LISREL 8.7 statistical package programs were used for statistical analysis of the research. After the validity and reliability of the scales were ensured, the hypotheses of the structural equation model and the research model were tested.


As a result of the research; It was concluded that only the product design strategy among the marketing strategies and all of the innovation strategy sub-dimensions have an impact on sustainable competitive strategies. It was found that digital business strategy had not have an effect on sustainable competition. From the sub-dimensions of marketing strategies, only target market selection strategy was found to be effective on incremental innovation, while target market selection and customer relations strategy were effective on exploratory innovation. It has been determined that digital business strategy has an effect on exploratory innovation and on all sub-dimensions of marketing strategies.

**Keywords:** Sustainable Competition, Marketing Strategies, Innovation, Digitalization

**JEL Codes:** D40, L10, M30

\* Bu çalışma Muhammed Burak İnan'ın İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağlam danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, msaglam@ticaret.edu.tr  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1909-4284

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, burak\_inan95@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2815-2412

## 1. Giriş

Globalleşme ile beraber değişen dünya şartları, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek ve rekabetçi konumunu sürdürülebilir kılmak için çeşitli pazarlama, inovasyon ve dijitalleşme çalışmalarına ağırlık vermelerine neden olurken, diğer yandan taklit ve teknolojinin de gelişmesiyle birlikte mevcut rekabet yarışı daha zorlu bir seviyeye ulaşmıştır. Faaliyetlerini sürdürme ve hayatta kalma amacıyla işletmeler rekabet yarışında geride kalmamayı ve bu yarışın temposuna ayak uydurabilmek için çeşitli pazarlama, inovasyon ve dijitalleşme çalışmaları ile yenilik ve iyileştirmeler yapmayı hedeflemektedir.

İnternetin hayatımıza girmesi ve iletişimden ticarete kadar her alanda kullanılmaya başlaması sınırlandırılmış olan pazar alanlarını sınır kavramından soyutlamış ve global bir pazar yerine dönüştürmüştür. Bu da hem tedarikçi hem de müşteri açısından çeşitliliğin ve alternatiflerin artmasını sağlamıştır. Diğer yandan ise rekabet koşulları zorlaşmış, müşteri talepleri daha değişken ve farklı bir forma bürünmüştür. Tüm bu koşullar altında işletme sahip olduğu avantajları yitirmeden, mevcut yetkinlik ve kaynakları geliştirerek hem müşterilerin hızlıca değişen taleplerini karşılamak, hem de pazardaki rekabet yarışından geri kalmamak için çözümü sürdürülebilir ve inovasyonel yaklaşımlarda bulmuşlardır.

İnovasyon kavramı sadece herhangi bir ürünün fiziksel ya da niteliksel değişimi, gelişimi, iyileştirilmesi olarak değil aynı zamanda bir süreç iyileştirme aracı olarak da düşünülmelidir. İş süreçlerimizi yürüttüğümüz akışta, yeni ve farklı bir çalışma sistemi kurarak iş süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla iş yapış şeklimizde yaptığımız iyileştirmeler, bireysel bazda gerçekleştirilen minimal inovasyon çalışmalarına örnek gösterilebilir. Daha büyük ölçekte ise, sağladığı tek fayda süreçleri kolaylaştırmak değildir. Bu faydaya ek olarak; müşteri için katma değer yaratmak, işletmeler için de verimlilik, etkinlik, performans artışı ve karlılık açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Dolayısı ile inovasyonel bir yaklaşıma sahip olmak işletmelere vizyon, rekabet avantajı ve uzun vadede müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlayacaktır.

Endüstri 4.0 çağında ise dijitalleşme ve inovasyon kaynakları bütünleştirilmiş ve bu müşteriler için bambaşka ihtiyaçlar doğururken işletmeler için de yeni ilham ve üretim kaynakları yaratmıştır. Dijitalleşme kavramı inovasyonun ürün, hizmet ve süreçte yapılan somut revizyonlar anlayışına bir de sanal yenilik boyutunu eklemiştir.

Yukarıda bahsedilen tüm bu gelişim, değişim ve küreselleşme süreçlerinde ticari yaşam sürekli revizyonlara uğramış ve burada faaliyet gösteren işletmeler için her gün bir yenilik ortaya çıkmıştır. Bu süreçte, işletmenin rekabet avantajı edinmesi ve buna sürdürülebilirlik kazandırabilmesi için mevcut faaliyetleri ya da stratejileri tek boyutta dar bir perspektif ile ele alması doğru olmayacaktır. Birbiri ile ilintili olan tüm süreçler bütünlük olarak daha geniş bir perspektif ile değerlendirilmeli ve süreçler arasındaki ilişkiye netlik kazandırılmalıdır. İnsan, işletme, internet çağı, küresel ticaret, inovasyon, rekabet, sürdürülebilirlik, pazarlama, dijitalleşme gibi terimleri ve süreçleri, bunların birbiri ile olan etkileşimini sıralı ve açık bir biçimde göstermek gerekçesiyle bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümünde kavramsal çerçeveye ikinci bölümünde hipotez geliştirme son bölümünde ise araştırma metodolojisine yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İnovasyon

Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TUSİAD), Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'nün (OECD) ve Avrupa Birliği Komisyonu'nun 1995 yılında yapmış olduğu tanımlamada inovasyon; "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek" şeklinde açıklanmıştır (TUSİAD, 2003: 23). İnovasyon tek başına sadece bir yeniliği ifade etmediği gibi, kaynağı da yalnızca yenilikçi fikirler içeren yaratıcılık değildir.



Firmaların inovasyon açısından izleyebileceği saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme, elde etme, keşifsel ve artırimsal olmak üzere dokuz tane inovasyon stratejisi vardır (İraz, 2005:107-111). Bu çalışmada artırimsal ve keşifsel inovasyon stratejileri alınmıştır. Bu iki inovasyon türü farklı yetenek ve yetkinlikler gerektirdiğinden rekabet ortamında yaratabileceği sonuçlar da birbirinden farklı olacaktır.

### 2.1.1. Artırimsal inovasyon

Organizasyonların var olan teknolojik kaynakları üzerine geliştirilen ve mevcut üretim yapı ve modellerinin bir kısmını eleyerek, geleneksel ürün yapısını geliştirmeyi hedefleyen inovasyon türüdür (Stieglitz & Heine, 2007).

İşletmelerin artırimsal inovasyona yönelme nedeni hedeflenen finansal kazancı daha kısa sürede elde etme isteğidir. Eğer yapılan inovasyon ile geliştirilen ürün ya da hizmet, pazarın ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamada etkili bir araç ise bu ürün rakipler tarafından hızlıca taklit edilebilir ve pazara ikame ürünler sürülebilir (Açıkgöz, 2015: 11).

Artırimsal inovasyon yapmak işletmelere iki farklı açıdan fayda sağlayacaktır. Birincisi teknolojik olarak olgun bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler için rekabetçi bir güç olarak kullanılabilir. İkincisi ise mevcut ürün ve teknoloji üzerinde iyileştirme ve geliştirme yapmaya dayalı bir inovasyon türü olduğundan işletmeye süreç kolaylığı, yeni ve yabancı bir sürecin yaratacağı tehditlere karşı koruma gibi avantajlar sağlamasıdır (Kumar & Phrommathed, 2005: 8)

### 2.1.2. Keşifsel inovasyon

Keşifsel inovasyon, “doğru formu” “doğru zamanda” “doğru kullanıcıya” ulaştırma kabiliyetidir. Teknolojik değişimlerin hızlıca yaşandığı bugünün rekabet ortamında firmalar yalnızca artırimsal rekabet ile yarattıkları geliştirmelere güvenemezler. Uzun süreli rekabet avantajı sağlamak isteyen firmaların aynı zamanda keşifsel inovasyona yönelmesi gerekmektedir (Lettl, 2007: 53).

Keşifsel inovasyonların avantajları, daha yüksek katma değer, rekabeti yeniden tanımlama, yeni bir pazar/kategori oluşturma gibi sıralanabilir (Escarus Blog, 2017).

Artırimsal inovasyon işletmede yerleşik olan organizasyonel yetenekleri geliştirirken, keşifsel inovasyon ise yeni bulmak ya da yaratmak için organizasyonu sorular sormaya, yeni teknik, teknolojik, ticari yetenekleri kullanmaya ve karşılaşılan problemleri yeni ve farklı yollarla çözmeye iter.

## 2.2. Pazarlama Stratejileri

Mevcut ürüne bazı yeni özellikler eklemek, dış görünüşünü değiştirmek, ürünün boyutlarını ya da ambalajını değiştirmek gibi yöntemlerle ürün farklılaştırma , geliştirme, kalite farkı yaratma gibi kararlar birer pazarlama stratejisi olarak ele alınabilir (Bekoğlu & Ergen, 2016: 925).

Pazarlama stratejisi ürünün tasarım aşamasından başlayarak yaratılan ürünün fiyatlandırılması, hedef pazarın belirlenmesi ve analizi, uygun bir tutundurma planlamasının yapılması aşamalarının tamamını içine alır. İşletmenin belirlediği stratejinin başarıya ulaşması için ürün ya da hizmetin açıkça tanımlanması ve bu süreçte tüketici taleplerinin her zaman ön planda tutulması gerekir. Çünkü ürün tasarımından ürünün sunumuna kadar bütün faaliyetler müşteri gereksinimleri ile başlar ve şekillenir (Marušić, 2019: 434).

### 2.2.1. Ürün tasarımı stratejisi

Ürün iyileştirme, geliştirme ya da yeni ürün tasarımı yetkinliğin yüksek olan işletmeler rekabet açısından avantajlı konuma gelmişlerdir. Tasarlanan yeni ürünler, işletmeler için hem ekonomik açıdan hem de pazar konumu açısından farklı avantaj ve alternatifler sağlarken diğer yandan mevcut tasarım & Ar-Ge & üretim gibi süreçlerin eksik yönlerinin de fark edilmesi yolu ile süreçlerin iyileştirilmesi işletmeyi yönlendirir. Tasarlanan yeni ürünler ve geliştirilen süreçler işletmeye hız ve esneklik katarak rekabet avantajını artırmasını sağlar (Çetin, vd., 2006: 47).

Ürün tasarımının başarılı olması için tüketici ihtiyaçlarını doyurması dışında tüketiciye günlük hayatta veya iş ortamlarında verimlilik ve rahatlık katması yani ergonomik bir tasarım içermesi gereklidir. Tasarlanan ürünlerin fizyoloji olarak insan sağlığına ve yapısına uygun olması ürünün tercih edilirliliğini artırırken işletme için de avantaj yaratır (Geçmen, 2021). Tasarım sürecini müşteri odaklı olarak yürütmek de işletmeye hem yetkinliklerin, kaynakların ve ürün özelliklerinin doğru şekilde yönlendirilmesi hem de müşterinin kabul edeceği satış fiyatlarını vermeyi sağlayacak maliyet yönetiminin yapılması açısından fayda sağlayacaktır (Yalçın, 2009). Ürün tasarımı için önemli olan bir diğer husus; tasarım aşamasına geçmeden önce tasarlanacak ürünün gerçekten bir tüketici ihtiyacını karşılayıp karşıladığının belirlenmesi ve tasarlanan ürünün doğru pazar için planlandığına emin olunmasıdır.

### 2.2.2. Hedef pazar seçimi stratejisi

Hedef kitle kavramı, bir ürün ya da hizmeti satın alan ya da satın alma eğilimi gösteren kişi ya da kişilerdir. Satın alma işleminin bireysel olarak gerçekleştirilmesine gerek yoktur, ürün ya da hizmetin satın alınması konusunda karar mercii olan veya satın alma sürecini etkileyen diğer kişi ya da kişilerde hedef kitle kavramı ile tanımlanabilir (Kaya, 2018: 101).

İşletmenin başarılı olabilmesi ve buna devamlılık kazandırabilmesi için öncelikle hizmet edeceği pazarı doğru belirlemesi gerekir. Doğru pazar bölümlendirmesi ile işletme karlılık, yüksek satış potansiyeli ve rekabet açısından en uygun pazarı bulmaya çalışır. Hedef pazar belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken üç temel kriter var; ürün – pazar uyumu, kar potansiyeli, pazarın büyüme potansiyelidir (Bozbay, 2021: 277).

Yapılan bölümlendirme ile hedef pazar belirlendikten sonra pazara nasıl ulaşılabileceğini seçmeye yönelik karar süreci başlar. Hedef pazar seçimi dört farklı strateji yoluyla yapılabilir (Bozbay, 2021):

- Farklılaştırılmamış Pazarlama
- Yoğunlaştırılmamış Pazarlama
- Farklılaştırılmamış Pazarlama
- Niş Pazarlama

### 2.2.3. Müşteri ilişkileri stratejisi

Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmede aşağıdaki dört unsur çok önemlidir (Hamşioğlu, 2004: 157):

- \* Sürekli değişen müşteri isteklerine atik cevaplar verilmesi gerekir.
- \* Ürün ve hizmet pazarlamada daha doğru ve etkili bir strateji uygulanması gerekir.
- \* Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi gerekir.
- \* Firmanın kendine has bir konsept yaratması gerekir.

Günümüzde sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için yaratılan pazarlama stratejilerinin ve çağın teknolojik koşullarının konsolidasyonu firmalara müşteri ilişkilerinin esnek ve değişken koşullara rağmen daha kontrollü ve kolay yönetilmesi açısından avantaj sağlayacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteriyi dinlemek, analiz etmek, ihtiyaçları karşılayacak stratejiler geliştirmek, ihtiyacı karşılamak, müşteri güveni ve sadakati yaratmak, elde edilen verilerin saklanması ve daha iyi hizmet vermek amacıyla yeniden işlenmesi olarak özetlenebilecek bir süreçtir (Zengin & Ulama, 2015: 403).

## 2.3. Dijitalleşme, Dijital İnovasyon ve Dijital Pazarlama Kavramları

Dijitalleşme, teknolojik kaynakları iş süreçlerine dahil eder ve sayısallaştırma araçlarını kullanarak bu verileri, kayıtları herkes tarafından kullanılabilir ulaşılabilir kılarak işletmeler için iş süreçlerini oldukça

kolaylaştırır (Gülten, 2020). Dijitalleşme yalnızca üretim süreçlerinde değil, yeni ürün tasarımı ve pazarlama aşamasında değer katan faaliyetlerin planlamasında da etkilidir (Yeşilyurt, vd., 2019: 803).

Günümüzde işletmelerin tamamı dijital bir dönüşüm yaşamasa da çoğu firmanın iş süreçlerinde farklı boyutlarda dijitalleştirme çabaları gerçekleştirilmektedir. Dijitalleşme ile beraber işletmeler müşterilerine daha fazla olanak sunabilmektedir. Dijitalleşme ile işletmelerin yenilikçi fikirlerini mevcut iş stratejilerine entegre ederek farklı yenilikçi iş ve süreç yapıları oluşturabilmelerine olanak sağlanmış ve bu sayede hem işletmelere hem de çalışanlara yer, mekân ve zaman ve kaynak kullanımını açısından esneklik kazandırılmıştır.

Dijital anlamda inovasyon, teknolojik kaynakların işletme içinde veya işletmeler arasında bir araç veya hedef olarak kullanılarak mevcut ürün, süreç ya da iş modellerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelir. Aynı zamanda tüm organizasyon yapısı tarafından bu yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasıdır (Ciriello, vd., 2018: 3). Dijital inovasyon süreci yeni ürünler, uygulamalar, hizmetler, özelleştirilmiş müşteri deneyimi gibi çıktılar elde edilmesini sağlamaktadır (Nambisan, vd., 2017: 224).

Dijitalleşme ile beraber klasik pazarlama kavramı da yeni bir boyut kazanmıştır. Tüketici artık piyasaya sürülen ürün ya da hizmeti almak zorunda olan kişi değil, bu ürünlerin yenileştirilmesi ve geliştirilmesi talepleriyle yön veren kişi konumuna gelmiştir. Tüketici taleplerini ve deneyimlerini takip etmek ve bunları karşılayabilmek için işletmeler geleneksel pazarlama araçlarından sıyrılarak ürün ve hizmetlerini pazarlamak, tutundurmak, satmak için dijital kanalları daha aktif olarak kullanmaya ve rekabet avantajı sağlamayı hedeflemiştirler (Altındal, 2013: 1087).

Özellikle 21. yüzyılda internetin gelişmesiyle birlikte dijital pazarlamacılığa olan ilgi artarak devam etmektedir. Geleneksel pazarlama yöntemleriyle karşılaştırıldığında dijital pazarlama elde edilen verileri daha verimli şekilde analiz etmeye imkân sağladığı için hedef kitleye daha etkili bir şekilde ulaşmayan olanak sağlarken bu işlemleri daha düşük maliyetlerle yapmayı sağlar ve firmaya ekonomik anlamda katkı sağlar (Isoraité, 2020: 5).

#### **2.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramı**

Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramından ilk bahseden Michael Porter olmuştur. Ancak kavramsal tanımını yapan ilk kişi ise Barney (1991)'dir. Porter (1985), sürdürülebilirliği "işletmenin uzun vadede endüstri ortalamasının üzerinde performans gösterebilmesinin temeli" olarak tanımlamış ve kavramı zaman ile bağdaştırmıştır. Barney (1991) "endüstrideki rakipler tarafından kopyalanamayacak ve değer yaratacak stratejilerin uygulanması" olarak tanımlamış ve Porter'in aksine kavramı zamanla bağdaştırmayıp taklit edilememeye başarısı ile eşleştirmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı sonsuz bir üstünlük ifade etmediği gibi rakip firmaların taklit çabalarıyla da yok olmayacaktır (Seviçin, 2009: 172-173).

Çağdaş stratejik yönetim görüşü herhangi bir üstünlüğü bulunmayan ve inovasyonel çalışmalar yürütmeyen işletmelerin yaşamlarının son bulacağını ileri sürmektedir. Bu sebeple, sürekli gelişim içinde olmak, değer yaratacak ürünler ve hizmetler geliştirmek sürekli değişen ve yoğunluğu artan bir rekabet ortamında işletmenin başarıya ulaşmasını ve rekabet avantajını sürdürülebilirlik kazandırarak işletmeyi liderlik pozisyonuna taşıyabilir (Yıldız & Genç, 2020: 61).

İşletmelerin pazardaki konumunu güçlendirmek, stratejik üstünlük elde edebilmek için takip etmesi ve uygulaması gereken altı temel ilke vardır. Öncelikle uzun vadeli yüksek kar getirisi elde etmeye odaklanmaları gerekir. İkinci ilke, müşteri için farklı bir değer yaratmaktır. Üçüncü ilke ise; üretim, lojistik, pazarlama, kaynak planlama, insan kaynakları yönetimi gibi işletme için faaliyetlerin yürütülmesinde rakiplerden farklı bir yol izlenmeli ve bu süreçlerde de değer yaratma yaklaşımı benimsenmelidir. Dördüncü ilke ise işletmelerin farklılaşmak ve değer yaratmak için uyguladığı inovasyon stratejilerin bazı ürün ya da hizmetlerden ya da bunun özelliklerinden vazgeçilmesini gerektirdiğini kabul etmesidir. Bir sonraki ilke ise işletmenin değer zincirini oluşturan ürün geliştirme, tasarım, üretim, tutundurma, lojistik gibi birbirine bağımlı olarak yürütülen süreçsel faaliyetleri arasındaki uyum ve bağın güçlendirilmesidir. İşletme faaliyetleri için bir yön ve hedef belirlemeli, başka fırsatlardan vazgeçmek gerekse bile bu yön ve hedeflerde istikrarlı olması sürdürülebilir rekabet avantajı

kazanılmasında takip edilmesi gereken son ilkedir. Dolayısıyla benzersiz değerler yaratmanın, müşteri ilişkilerini geliştirmenin yanı sıra işletme yön hedeflerinde süreklilik yaratılması daha sağlam inovasyon ve stratejilerle rekabet üstünlüğü kazınmasını sağlayacaktır (Porter, 2001: 71).

Barney'e (1991) göre, işletme rakipler tarafından kopyalanamayacak bir değer zinciri yaratacak stratejiler uyguladığında rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Doğan, 2017: 169-170). Kopyalanamayan, taklit edilemeyen ürün ya da hizmet ortaya koyan firmalar pazarda lider konumuna gelerek rakiplerine karşı kolaylıkla rekabet üstünlüğü elde edebilir. Hatta ürettiği eşsiz ürünler sayesinde pazardaki elde etmiş olduğu rekabet üstünlüğün de uzun bir süre sürdürebilir hale getirebilir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için organizasyonel becerileri, işletme kaynakları ve pazardaki fırsatları en iyi şekilde eşleştirerek değer yaratmanın bir yolunu bulmaları rekabet üstünlüğü elde etmede büyük öneme sahiptir.

### 3. Hipotez Geliştirme

#### 3.1. Pazarlamanın Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Ürün ya da hizmetlerin dizaynı, yarattığı değer ve ürün kategorilerinin çeşitliliği gibi işletmenin sahip olduğu varlıklar ve geliştirilen pazarlama stratejileri ve dijital kaynaklar rakip firmalara karşı rekabet avantajı kazanılmasına yardımcı olur (Palmer, 1994: 124).

Etkin bir şekilde pazarlama faaliyetleri yürütülebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için teknoloji ve dijitalleşme kavramlarıyla entegre bir yönetim sistemi oluşturulması gerekmektedir. Geleneksel pazarlama yönetimi bakış açısından farkı rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve bunun korunması ile bilişim ve teknolojiyi birbirinden ayırmamasıdır (Onurlu & Yazıcı, 2015: 65).

Dijitalleşme ile beraber veri toplama, veri analizi, ürün ve hizmetlerin yorumlanması, tutundurulması, satın alma sürecini ve müşteri ile işletme arasındaki etkileşimi değiştirmiş ve farklı bir form kazandırmıştır. Dönüştürülen bu yeni satın alma süreci "dijital müşteri karar verme serüveni" olarak adlandırılır. Yaşanan teknolojik devrimler ışığında yeni bir pazarlama kuşağı olan Pazarlama 4.0 geliştirilmiştir. Dijitalleşme ile bu yeni pazarlama kuşağı ile müşterilerin gereksinimlerini, talep ve isteklerini karşılayacak ürünler geliştirmek, bu talepleri tespit ve analiz etmek, müşteri değeri yaratmak ve onları ürün tasarımı ve tutundurma gibi faaliyet süreçlerine dahil etmek kolaylaşmıştır (Vassileva, 2017: 49).

Dijitalleşme ile pazarlama faaliyetlerinin şekillendirilmesinde kullanılabilecek ürün & hizmet yorumları, pazarın ve tüketicinin ihtiyaç ve beklentileri gibi çok çeşitli veri ve geri bildirimlerin hızlıca toplanabilmesi, bu bilgilere erişilebilirliğin teknoloji ile artması ve analizinin yapılabilmesi sektörleri ve firmaları ciddi bir dijital dönüşüme itmektedir. Dijital teknoloji ve araçların sağladığı bu imkanların işletmenin pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde esas olarak kullanılması halinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak mümkündür (Grishikashvili, vd., 2014: 26).

Dijital araçlar ve teknolojik kaynakların kullanılarak tüketici ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ya da hizmetlerin üretilmesi ve yine bunların dijital araçların kullanımı ile pazara sunumu ve tutundurulması müşteri tarafında değer yaratacak radikal faaliyetlerdir. Bu gibi radikal dijitalleşme örneği ürün ya da hizmet sunumları ile pazarın yapısı değiştirilebilir ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama, bu üstünlüğü koruma ve sürdürme olanağı sağlar (Koçak, 2012: 77).

#### 3.2. İnovasyon Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamaya Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Teknoloji ve dijital kaynak kullanımı; birim zamanda yaratılan çıktı miktarını artırarak, iş gücünü efektif kullanmaya olanak tanıyarak, kaynak kullanımını optimize ederek işletmeler için üretim planlama, hammadde kullanımı, insan kaynağı, pazarlama gibi süreçlerde maliyetlerin minimize edilmesi ve rekabet üstünlüğü kazanılması fırsatı sağlayacaktır.

İnovatif fikirler ışığında ürün geliştirmeleri yapılmak istendiğinde bu ürünün bir prototipini üretmek dijital teknoloji kaynakları ile oldukça kolaylaştırılmış ve basite indirgenmiştir. Yapılmak istenen farklılaştırma için kolaylaştırılmış ve daha hızlı dijital üretim kaynakları zaman ve yeniliği mümkün kılma açılarından ayrıca ürün geliştirme maliyetlerini minimize etme açısından işletmelere olumlu katkılar ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bir işletme rekabet avantajı sağlayabilmek için ya ciddi bir ürün veya hizmet farklılaştırması yapmalı, ya da düşük maliyet politikası uygulamalıdır. Başka bir ihtimal ise bu iki yaklaşımın kombinasyonu ile geliştirdiği stratejileri uygulayarak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. İnovasyon ile bu ürün farklılaştırma sürecinde ürünlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, yeni fikirler ile yeni ürünler yaratılması sağlanırken dijitalleşme bu sürece hız ve artan ürün kalitesi ile katkı sağlamıştır (Higgins, 1996: 370).

Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmelerin uyguladığı 3 farklı inovasyon strateji mevcuttur. Bu stratejilere aşağıda değinilmiştir (Dervitsiotis, 2011: 559-560):

- Pazar ihtiyaçlarını arama stratejisi veya kazanmak için oynamak stratejisi: Şirketler müşterilerin ihtiyaçlarını ilk karşılayan olmak için inovasyon stratejilerini pazarda öncü olmak üzerine kurgulamaktadırlar.
- Pazar yorumlama stratejisi ve kaybetmeme stratejisi: Hızla değişen teknoloji ve taleplerin takipçisi olmayı, değişime esnek bir şekilde cevap vererek farklılaşma yaratmayı ve pazar konumunu korumayı amaçlar.
- Teknolojide farklı boyutlar stratejisi: Teknolojide farklı boyutlar stratejisini benimseyen işletmeler müşterilerden elde ettikleri verileri çok fazla dikkate almadan teknolojik alanda yaptıkları inovasyonlar ile kendilerini ön plana çıkartmayı amaçlamışlardır.

İnovasyonel gelişmeler firmaları sadece yerel pazarda değil global pazarda da rekabet edebilir hale getirmiştir. Dijital inovasyon çalışmaları sonucunda elde edilen teknolojik gelişmeler küresel anlamda ekonominin olumlu yönde etkilenmesini ve refah düzeyinin artmasını sağlamıştır (Türkmen, 2020: 50).

### 3.3. Pazarlama Stratejilerinin İnovasyon Stratejileri Üzerine Etkisi ve Dijitalleşmenin Rolü

Gelişen teknoloji ile beraber toplumun geleneksel ve kültürel yapısı değişmiş, müşteri taleplerinde ciddi değişiklikler gözlemlenmiş ve bununla doğru orantılı olarak pazardaki tüketim yapısı değişmiştir. Bu hızlı değişime ayak uydurulması ve güncelliğin canlı tutulması için birçok işletmede, ürün tasarımlarının, üretim faaliyetlerinin ve pazarlama stratejilerinin müşteri taleplerine cevap verecek şekilde gelişen teknolojiye adapte edildiği ve işletme bünyesinde dijital bir dönüşümün başlatıldığı söylenebilir.

Yenilik faaliyetlerinin başarıya ulaşması için müşteri tarafında bir ihtiyacı karşılaması, müşteriye cazip gelmesi ve müşteride bu yeniliğe sahip olma isteği uyandırması gerekir. Bu noktada ürün tasarımı, müşteriye lansmanı çalışmaları ve tutundurma faaliyetlerinin önemi devreye girmektedir (Can, 2012: 63).

Pazarlama stratejileri değer yaratmanın ana elemanlarından biridir. Pazarlama stratejileri işletmenin hangi pazar ve müşterilere hitap edeceğini belirlemesine yardımcı olur ve bu seçimleri yaparken dijital çözümlerden faydalanarak inovasyon faaliyetlerinin belirlenmesini ve hedefledikleri pazarda büyüyerek bir değer yaratmasını kolaylaştırır (Doyle, 2000: 54).

İnovasyon çalışmalarına ve dijital dönüşümü benimseyen ve bu çalışmalara işletme içinde ve faaliyetlerinde yer veren firmalar, süreç geliştirme ve müşteri ilişkilerine farklı bir boyut kazandırmak gibi avantajların yanı sıra sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak faaliyetleri yeniden tanımlamasını sağlayarak pazardaki rekabet yarışında lider konumuna gelebilirler (Ferreira, vd., 2018: 7).

### 3.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Dijitalleşmenin Rolü

Pazardaki rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için işletmeler stratejik pazarlama şekilleri geliştirirler. Pazar payı ve karlılık da işletmenin sürdürülebilir üstünlüğünün ölçü

etmenidir (Weitz, 1985: 234). Dijital kaynaklar sayesinde işletmeler geleneksel stratejik karar anlayışlarını değiştirmiştir ve dijital bir dönüşüm planı ışığında geliştirilebilecek stratejik üretim ve pazarlama kararları işletmeyi rakiplerine göre avantajlı hale getirerek rekabet avantajı edinmesini ve bunu sürdürülebilir kılmasını sağlayabilir.

Teknolojik gelişmelerin rekabetçilik üzerine etkileri çok büyüktür. Dijitalleşme giriş ve hareket engellerini kaldırarak ya da maliyetleri azaltarak tüm pazar parametrelerini sıfırlayabilir, yepyeni bir yapı kurularak işletmeler için yeni rakiplerin ve ikame ürünlerin pazara girişine izin verebilir. Bu açıdan bakıldığında, pazardaki rekabet dengelerini değiştirebilecek bir potansiyele sahiptir. Diğer yandan, dijitalleşme daha komplike ekosistemler oluşturulmasını sağlar ve tamamlayıcı dijital teknolojiler ile bunları tamamlayarak farklı bir değer yaratılmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında ise gelişen teknoloji ve dijitalleşme ile değişen pazar yapıları, rekabet yapıları, işletmelerin bu çevrede aldığı rol ve pozisyonlar ile rekabet üstünlüğü edilebilir. Geleneksel yaklaşıma göre işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanılmasında faydalı olabilecek bazı değerler dijitalleşme ile beraber önemini yitirirken, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek başka yetenek ve kaynaklar tanımlanmıştır (Knudsen, vd., 2021: 361).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile bilginin yaratılması ve nasıl kullanıldığı rekabet avantajı kazanılmasında ve sürdürülebilir olmasında oldukça etkilidir. Rekabet gücünün sürdürülebilir olması için işletmenin entegre teknolojik sistemlere, verimliliği arttıracak yeni planlara, edinilen bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilecek inovasyonel bir bakış açısına ihtiyacı vardır. Burada önemli olan edinilen rekabet gücünü korumak ve sürdürülebilir kılmaktır ve bu noktada dijitalleşmenin, teknolojik yeniliklerin ve ilerlemelerin takip edilmesi, edinilmesi, uygulanması çok önemlidir (Aktan ve Vural, 2004:3).

Dijitalleşme, bugünün işletmeleri için ele alındığında işletmenin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Süreçlerin dijital otomasyon sistemleri ve ekipmanlar ile yürütülmesini organize eden işletmeler açısından, bu dijital süreç zinciri ile pazar konumunu büyütülebilir ve elde edilen bu güç yine dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere önem verilip yakından takip edilerek sürdürülebilir hale getirilebilir.

#### **4. Araştırma Metodolojisi**

##### **4.1. Araştırma Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı,

1. Pazarlama stratejileri alt boyutlarının (ürün tasarımı, hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri) inovasyon stratejileri alt boyutları (artırımsal-keşifsel) ve sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin,
2. İnovasyon stratejilerinin (artırımsal-keşifsel) sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin
3. Dijital işletme stratejilerinin pazarlama stratejileri alt boyutları (ürün tasarımı, hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri), inovasyon stratejileri alt boyutları (artırımsal-keşifsel) ve sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkisinin

incelenmesidir.

Bu amaçla hazırlanan çalışmanın, rekabet avantajı kazanmak isteyen firmalar için inovasyon ve pazarlama araştırmalarında dijital işletme stratejilerini nasıl kullanılması gerektiğini ve kullandıklarında firmalara ne gibi katkılar sağlayacağını, hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği bilgilerini göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

##### **4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sonuçları veri toplama sürecine dahil edilen 253 katılımcı kapsamında yorumlanmıştır. Bu nedenle genele yorumlanmamalıdır. Araştırmanın kısıtları ise; Korona virüsü nedeniyle anket

sürecinin yüz yüze yürütülememesi, zaman kısıtı ise araştırmanın belli bir zaman çerçevesinde gerçekleştirilmesidir.

### 4.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma kitlesi Türkiye’de çalışan beyaz yaka çalışanlar üzerinden ulaşılan birimler doğrultusunda kartopu örnekleme yöntemi ile 253 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır.

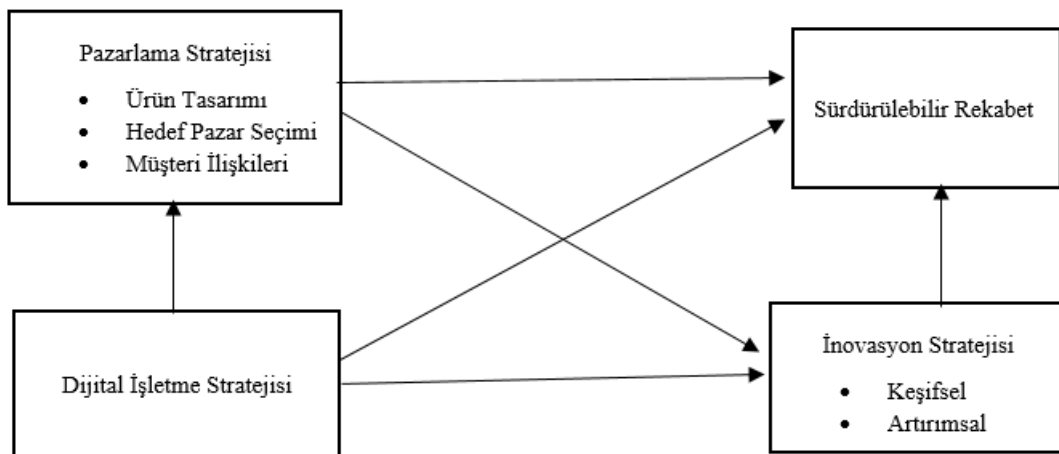
Kartopu örnekleme yönteminde örnek seçim işlemi, araştırma kapsamındaki birimlerden biri veya birkaçı ile görüşülerek başlar. Bu birimlerin önereceği başka birimlere ulaşarak örnek seçme işlemi devam ettirilmektedir (Özdemir, vd., 2015).

### 4.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracı olarak online anket formu hazırlanmıştır. Anket; tanımlayıcı bilgiler, sürdürülebilir rekabet stratejileri, pazarlama stratejileri, inovasyon stratejileri, dijital işletme stratejisi ve ek sorular olmak üzere toplamda 6 bölümden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların kurumsal firmalarda çalışan beyaz yaka personel olmasına dikkat edilmiştir. İşletmenin karlılığını ve verimliliğini etkileyecek konularda yetki ve bilgi sahibi kişiler karar sürecinde yer aldığından ve bu araştırmanın sonunda doğru sonuçlar elde edilmesini istediğimiz için bu konuda dikkatli bir çalışma yürütülmüştür. Ankette kullanılan ölçekler Likert tipi ölçek niteliğindedir ve 5’li derecelendirme ile puanlandırılmıştır. Veriler 29 Aralık 2020- 18 Haziran 2021 tarihleri arasındaki zaman dilim içerisinde toplanmıştır. Veri toplama sürecinden önce İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Komisyonundan araştırma anket formunun uygulanması açısından etik onayı (E-65836846-044-202529 sayı ve 25.02.2021 tarihli) alınmıştır.

Çalışmada kullanılan sürdürülebilir rekabet ölçeği Göktaş (2019)’ın çalışmasından alınmıştır ve ölçek tek boyut, 9 ifadeden oluşmaktadır. Pazarlama stratejisi ölçeği Balantekin (2017) in yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır ve ölçek müşteri ilişkileri, hedef pazar seçimi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, ürün tasarımı olmak üzere 4 boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. İnovasyon stratejisi ölçeği Can (2012)’in yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır ve ölçek keşifsel inovasyon ve artırimsal inovasyon olmak üzere 2 boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Dijital işletme stratejisi ölçeği için Nadeem (2018)’in yapmış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır ve ölçek tek boyut ve 6 ifade içermektedir. Ölçeklerin değerlendirilmesinde 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipi değerlendirme kullanılmıştır.

### 4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 1. Araştırma modeli

H1: Pazarlama stratejilerinden ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkilerinin ve dijital işletme stratejisinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H2: Pazarlama stratejilerinden ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkilerinin ve dijital işletme stratejisinin keşifsel ve artırımsal inovasyon üzerinde etkisi vardır.

H3: İnovasyon stratejilerinden keşifsel ve artırımsal inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkisi vardır.

H4: Dijital işletme stratejisinin ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri üzerinde etkisi vardır.

#### 4.6. Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler için SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 İstatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin sosyodemografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. Katılımcıların anketteki ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 253 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra araştırma modelimizin hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Henze Zirkler çoklu normallik testi ve Shapiro Wilk yöntemi ile test edilmiştir. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında,  $p < 0,05$ ,  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

##### 4.6.1. Demografik bulgular

**Tablo 1.** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları

Değişkenler		Frekans(N=253)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Erkek	151	59,68
	Kadın	102	40,32
Yaşınız	18-30	76	30,04
	31-40	93	36,76
	41-50	64	25,30
	51-60	16	6,32
	>60	4	1,58
Eğitim Durumunuz	Lise	9	3,56
	Ön Lisans	15	5,93
	Lisans	131	51,78
	Yüksek Lisans	93	36,76
	Doktora	5	1,98
Firmadaki Hizmet Süreniz	0-2 Yıl	61	24,11
	3-5 Yıl	65	25,69
	6-10 Yıl	44	17,39
	>10 Yıl	83	32,81
Çalıştığınız Kurumun Özelliği Hangisidir?	Ulusal	63	24,90
	Uluslararası	74	29,25
	Her ikisi de	116	45,85
Firmanız Kaç Yıldır Faaliyette	0-2 Yıl	16	6,32
	3-5 Yıl	12	4,74
	6-10 Yıl	16	6,32
	>10 Yıl	209	82,62
Firmanızda Büyüklüğünüz	Küçük (50'den Az)	56	22,13
	Orta (51-250)	73	28,85
	Büyük (251'den Fazla)	124	49,01
Firmanızda İnovasyon Gerçekleştirmekte midir?	Evet	200	79,05
	Hayır	53	20,95
Firmanızda İnovasyon Birimi Var mı?	Evet	128	50,59
	Hayır	125	49,41

Tablo 1'de katılımcıların sosyodemografik özelliklere ilişkin değişkenler incelendiğinde, Cinsiyet; %59,68 Erkek, %40,32 Kadın, Yaş; %30,04 18-30, %36,76 31-40, %25,30 41-50, %6,32 51-60, %3,56



60 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Eğitim durumu; %3,56 Lise, %5,93 Ön lisans, 551,78 Lisans, %36,76 Yüksek Lisans, %1,98 Doktora olarak belirlenmiştir. Katılımcıların firmadaki hizmet süresi; %24,11 0-2 Yıl, %25,69 3-5 Yıl, %17,39 6-10 Yıl, %32,81 10 Yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı kurum; %24,90 Ulusal, %29,25 Uluslararası, %45,85 hem Ulusal hem de Uluslararası olarak belirlenmiştir. Katılımcıların Firmalarının faaliyet yılı; %6,32 0-2 Yıl, %4,74 3-5 Yıl, %6,32 6-10 Yıl, %82,62 10 Yıl ve üzeri olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı Firmanın büyüklüğü, %22,13 küçük, %28,85 orta, %49,01 büyük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı firmaların %79,05'i İnovasyon gerçekleştirmiş iken, %20,95'i İnovasyon gerçekleştirmemiştir. Ayrıca bu firmaların %50,59'unda İnovasyon birimi var iken, %49,41'inin İnovasyon birimi yoktur.

#### 4.6.2. Normallik test sonuçları

Veriye ilişkin tekli ve çoklu normallik testi sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, modelde kullanılan bütün değişkenlerin her biri Shapiro-Wilk normallik testi ile test edilmiş olup, Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ). Ayrıca verilerin normal dağılmadığı Q-Q grafiği ile Şekil 1'de gösterilmiştir. Bandalos (2014)'e göre normal olarak dağılmayan datalar üzerinden Robust Maximum Likelihood uygulanabileceği ifade edilmiştir. Bu sebepten dolayı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli analizleri için "Robust Maximum Likelihood" tekniği uygulanarak modeller üzerinde tahminlerde bulunulmuştur.

#### 4.6.3. Doğrulayıcı faktör analizi

DFA'da ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez testi yapılır ve bu elde edilen ilişkilerin doğruluğunun teyit edilmesi amaçlanır. Bu süreçte, analizde oluşturulan hipotezler doğrultusundaki değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerinde birbirleri ile aralarında kurulan ilişkiler incelenir. Bu sebeple araştırmacı analiz öncesinde modelde belirlediği değişkenlerin yapısı ile ilgili bilgi ve detaylara sahip olmak zorundadır. Böylece model daha güçlü bir kuramsal çerçeveye veya daha deneysel yapıya dayandırılmış bir temele sahip olmuş olur (Çokluk vd. 2012). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında faktör yükleri standardize beta katsayıları olarak elde edilmektedir ve bu değerlerin 0,40 ve üzerinde olması gerekmektedir. 0,40'un altında olan ifadeler analizden çıkarılmaktadır (Hair vd., 2009).

#### 4.6.4. Güvenirlilik ve geçerlilik analizi

Ölçek güvenilirliği, Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha Değeri, iç tutarlılığı ölçen bir tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004). Bu değer genellelikle 0,70 ve üzerinde tercih edilmesi önerilerken, keşfedici araştırmalarda 0,60'a kadar tolere edilmesi mümkün olabilir (Hair vd., 2009). 2 ifadeden oluşan ölçek ifadelerinin güvenilirliğinin incelenmesinde ise 0,60 ve üzeri Cronbach alfa değeri güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Birleşik geçerlilik (CR) değerleri DFA'dan hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır.  $CR \geq 0,70$  olduğunda birleşik güvenirlilik koşulunu sağlandığı söylenebilir (Raykov, 1997; Hair, vd., 2009)

Benzeşme geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Benzeşme geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ( $AVE \geq 0,50$ ) olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981). Ancak AVE değerinin tek bir boyutta beklenenin altında çıkması durumunda diğer geçerlilik, güvenilirlik sonuçlarına bakılır, CR değerinin AVE değerinden yüksek olması ve ayrışma geçerliliği sağlanması durumuna göre karar verilir (Hair, vd., 2009; Huang, vd., 2013).

Ayrışma geçerliliği için; AVE değerlerinin karekökünün boyutun, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu durumda kullanılan veri toplama araçlarındaki her bir boyut için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981).

#### 4.6.5. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi

**Tablo 1.** Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	Standardize Beta	Standart Hata	t	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Ürün Tasarımı	PS_3	0,89	0,052	21,49	0,000**	0,740	0,851	0,781
	PS_4	0,83	0,085	19,26	0,000**			
Hedef Pazar Seçimi	PS_5	0,65	0,16	6,48	0,000**	0,539	0,700	0,628
	PS_6	0,81	0,18	6,72	0,000**			
Müşteri İlişkileri	PS_11	0,58	0,14	11,02	0,000**	0,605	0,857	0,784
	PS_12	0,81	0,072	22,32	0,000**			
	PS_13	0,84	0,046	22,32	0,000**			
	PS_14	0,85	0,13	21,24	0,000**			

Pazarlama stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 2'deki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan *PS\_1*, "*PS\_2*", "*PS\_7*", "*PS\_8*", "*PS\_9*", "*PS\_10*" ifadelerin analizden çıkarıldığı görülmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik değerleri için tüm katsayıların kabul edilebilir aralıklarda yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 2.** Pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	1,92*
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,93**
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,99*
NNFI/TLI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,98*
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,98*
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,22
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,061**

**Kaynak:** Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 3'teki pazarlama stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin büyük çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.** İnovasyon stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	Standardize B	Standart Hata	t	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Keşifsel	IS_1	0,68	0,067	13,63	0,000**	0,489	0,868	0,832
	IS_4	0,6	0,08	10,74	0,000**			
	IS_8	0,69	0,077	14,34	0,000**			
	IS_10	0,75	0,047	16,79	0,000**			
	IS_13	0,86	0,04	28,86	0,000**			
	IS_15	0,6	0,065	10,34	0,000**			
	IS_17	0,68	0,12	13,55	0,000**			
Artırimsal	IS_2	0,87	0,076	15,54	0,000**	0,536	0,768	0,700
	IS_3	0,77	0,068	12,59	0,000**			
	IS_14	0,51	0,098	7,6	0,000**			

İnovasyon stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 4'teki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan *IS\_5*, "*IS\_6*", "*IS\_7*", "*IS\_9*", "*IS\_11*", "*IS\_12*", "*IS\_16*", ifadelerinin analizden çıkarıldığı görülmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik için tüm değerlerinin ise uygun aralıkta yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.** İnovasyon stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,77**
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,88
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,96**
NNFI/TLI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,95**
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,95**
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,15
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,084

**Kaynak:** Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 5'teki inovasyon stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

**Tablo 5.** Dijital işletme stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	Standardize B	Standart Hata	t	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Dijital İşletme Stratejileri	DIS_1	0,85	0,077	27,08	0,000**	0,790	0,957	0,940
	DIS_2	0,94	0,029	60,35	0,000**			
	DIS_3	0,89	0,057	34,76	0,000**			
	DIS_4	0,87	0,058	30,31	0,000**			
	DIS_5	0,91	0,031	40,68	0,000**			
	DIS_6	0,87	0,039	34,07	0,000**			

Dijital işletme stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 6'daki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifade olmadığı görülmektedir. Ölçeğin tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizi değerlerinin kabul edilebilir değerleri aldığı görülmektedir.

**Tablo 6.** Dijital işletme stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,14**
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,93**
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	1,00*
NNFI/TLI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,99*
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,99*
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,094
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,067**

**Kaynak:** Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 7'deki dijital işletme stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin büyük çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

**Tablo 8.** Sürdürülebilir rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	Standardize B	Standart Hata	t	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri	SRS_1	0,64	0,17	12,00	0,000**	0,514	0,904	0,866
	SRS_2	0,7	0,20	13,47	0,000**			
	SRS_3	0,64	0,12	12,09	0,000**			
	SRS_4	0,67	0,09	13,27	0,000**			
	SRS_5	0,65	0,04	12,79	0,000**			
	SRS_6	0,76	0,07	20,28	0,000**			
	SRS_7	0,79	0,02	20,99	0,000**			
	SRS_8	0,8	0,05	22,85	0,000**			
	SRS_9	0,78	0,07	19,32	0,000**			

Sürdürülebilir rekabet stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen analiz sonuçlarını gösteren Tablo 8'deki değerler incelendiğinde; faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifade olmadığı görülmektedir. Ölçeğin tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizi değerlerinin kabul edilebilir değerleri aldığı görülmektedir.

**Tablo 7.** Sürdürülebilir rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin DFA modeli uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	3,41**
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,83
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97**
NNFI/TLI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,96**
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,96**
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,26
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,098

**Kaynak:** Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 9'daki sürdürülebilir rekabet ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da modelin uyum indeks değerlerinin çoğunluğunun kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

#### 4.6.6. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki varlığını, var ise bu ilişkinin büyüklüğü ve yönün ne olduğunu saptamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2006).

Korelasyon katsayısının (r) yorumu:

- $0 < r < 0,19$  ise çok zayıf ilişki
- $0,20 < r < 0,39$  arasında ise, zayıf korelasyon
- $0,40 < r < 0,59$  arasında ise orta şiddette korelasyon
- $0,60 < r < 0,79$  arasında ise yüksek şiddette korelasyon
- $0,80 < r < 1$  arasında ise çok yüksek korelasyon şeklinde yapılmaktadır (Dunn & Mannes, 2001).

**Tablo 8.** Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

Spearman's rho	Ort.	S.s.	N	Ürün Tasarımı	Hedef Pazar Seçimi	Müşteri İlişkileri	Keşifsel	Artırımsal	Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri	Dijital İşletme Stratejileri
Ürün Tasarımı	8,46	1,45	253	1,000						
Hedef Pazar Seçimi	6,73	2,06	253	0,245**	1,000					
Müşteri İlişkileri	16,33	3,35	253	0,511**	0,237**	1,000				
Keşifsel	26,56	5,06	253	0,430**	0,291**	0,633**	1,000			
Artırımsal	9,89	2,73	253	0,136*	0,316**	0,160*	0,278**	1,000		
Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri	38	5,18	253	0,505**	0,254**	0,544**	0,544**	0,029	1,000	
Dijital İşletme Stratejileri	22,84	5,49	253	0,357**	0,205**	0,704**	0,645**	0,185**	0,441**	1,000

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 10'daki istatistiksel olarak p değeri anlamlı olan değerler incelendiğinde, ürün tasarımı stratejilerinin hedef pazar seçimi ile pozitif yönlü zayıf şiddetli, müşteri ilişkileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, keşifsel inovasyon ile pozitif yönlü orta şiddetli, artırımsal inovasyon ile pozitif yönlü zayıf şiddetli, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü az şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Hedef pazar seçiminin, müşteri ilişkileri, keşifsel inovasyon, artırımsal inovasyon sürdürülebilir rekabet, dijital işletme stratejileri arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Müşteri ilişkilerinin, keşifsel inovasyon ile pozitif yönlü yüksek şiddetli, artırımsal inovasyon ile pozitif yönlü çok az şiddetli, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Keşifsel inovasyonun artırimsal inovasyon ile pozitif yönlü az şiddetli, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile pozitif yönlü orta şiddetli, dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Artırimsal inovasyon ile sürdürülebilir rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $p > 0,05$ ), dijital işletme stratejileri ile pozitif yönlü az şiddetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Son olarak, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile dijital işletme stratejileri arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4.6.7. Yapısal eşitlik modeli

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) günümüzde genelde sosyal bilimlerde uygulanmakla birlikte belirli bir teoriye dayanan, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan ve bu doğrultuda ilişkilerin açıklanmasına aracı olan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Meydan & Şeşen, 2015).

YEM gözlenen değişkenler arasında gösterilen ilişki modellerini farklı biçimlerde kullanarak, araştırmacılar tarafından aynı temel amacın sağlanmasıyla teorik modeli test eder (Schumacker & Lomax, 2004).

YEM'in hipotez testleri diğer yöntemlerden daha başarılıdır. Klasik çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir yeteneğe sahip değil iken; YEM, hata hesaplarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, geleneksel yöntemlerde ölçüm hataları ayrı ayrı ele alınırken, YEM tüm çözümlemede ölçüm hatalarını net bir şekilde hesaba katmaktadır. Bu yöntemlerde gözlenebilen değişkenler üzerinde işlem yapılırken, YEM'de hem gözlenebilen hem de gözlenemeyen yani gizil değişkenler üzerinden işlem yapılabilir ve bu doğrultuda hipotezler test edilebilir (Meydan & Şeşen, 2015). Bu çalışmada araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik 4 ayrı model yapısal eşitlik modeli oluşturularak analiz edilmiştir.

**Tablo 9.** Değişkenler arasında belirlenen modellerin hipotez test sonuçları

İlişkiler	Model 1	Model2	Model3	Model4
UT→SRS	0,31*			
HPS→SRS	0,13			
MI→SRS	0,35			
DIS→SRS	0,03			
UT→Kesif		0,042		
HPS→Kesif		0,24**		
MI→Kesif		0,42**		
DIS→Kesif		0,37**		
UT→Artır		0,029		
HPS→Artır		0,45**		
MI→Artır		-0,0073		
DIS→Artır		0,12		
Kesif→SRS			0,70**	
Artır→SRS			-0,18*	
DIS→UT				0,47**
DIS→HPS				0,27**
DIS→MI				0,79**
R <sup>2</sup>	0,48	0,78-0,25	0,43	0,22-0,074-0,62
Model uyum indeksleri	Chi-square/df(cmin/df)(1,77) GFI(0,77) RMR(0,26) RMSEA(0,053), CFI(0,99) NNFI(0,99) NFI(0,97)	Chi-square/df(cmin/df)(1,79) RMR(0,21), RMSEA(0,056) GFI(0,77) CFI(0,98), NNFI(0,98), NFI(0,97)	Chi-square/df(cmin/df)(2,45) RMR(0,26) RMSEA(0,076) GFI(0,76), CFI(0,96) NNFI(0,86) NFI(0,94)	Chi-square/df(cmin/df)(1,92) RMR(0,36) RMSEA(0,061) GFI(0,84), CFI(0,99) NNFI(0,99) NFI(0,98)
**p<0,01,*p<0,05, UT. Ürün stratejileri, HPS. Hedef Pazar seçimi, MI. Müşteri ilişkileri, SRS. Sürdürülebilir rekabet stratejileri, DIS. Dijital işletme stratejileri.				

Tablo 11'de yer alan modellere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Model (1)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri ve dijital işletme stratejilerinin sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir( $p>0,05$ ). Diğer taraftan ürün tasarımının sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir( $p<0,05$ ). Model 1 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 1'in anlamlı olduğu söylenebilir.

Model (2)'ye ilişkin katsayılar test edildiğinde ürün tasarımının keşifsel inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir( $p>0,05$ ). Diğer taraftan hedef pazar seçimi, müşteri ilişkileri ve dijital işletme stratejilerinin keşifsel inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir( $p<0,01$ ). Ürün tasarımı, müşteri ilişkileri ve dijital işletme stratejilerinin artırımsal inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir( $p>0,05$ ). Diğer taraftan hedef pazar seçiminin artırımsal inovasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir( $p<0,01$ ). Model 2 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 2'nin anlamlı olduğu söylenebilir.

Model (3)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde keşifsel ve artırımsal inovasyonun sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir( $p<0,01$ ;  $p<0,05$ ). Model 3 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 3'ün anlamlı olduğu söylenebilir.

Model (4)'e ilişkin katsayılar test edildiğinde dijital işletme stratejilerinin ürün tasarımı, hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir( $p<0,01$ ). Model 4 uyum indeks değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı model 4'ün anlamlı olduğu söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin değişen koşullara rağmen yaşamını sürdürmeye devam etmesi, bunu gerçekleştirirken bir yandan büyümesi ve rekabetçi konumuna sürdürülebilirlik katmasının, bu çalışmada incelenen dört farklı strateji şeklinin işletme tarafından benimsenmesi ile mümkün olabileceği sonucuna varılabilir. Gelişen teknoloji ve dijitalleşen kaynakların ürün geliştirme, müşteri yönetimi, pazarlama ve rekabet alanlarında aktif ve doğru kullanımı ile işletmeler rekabet gücünü arttırabilir, sürdürülebilirlik kazanabilir. Uygulanacak stratejilerin işletme yetkinlikleri ile örtüşmesi tüm bu stratejik faaliyetleri başarıya ulaştıracaktır.

Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi çıktıları incelendiğinde pazarlama stratejilerinin alt boyutlarının artırımsal inovasyon üzerindeki etkisinde sadece hedef pazar seçiminin etkili olduğu görülürken diğer pazarlama alt boyutlarından ürün tasarımı ve müşteri ilişkilerinin bir etkisi olmadığı görülmüş ve buna ek olarak da dijital işletme stratejilerinin artırımsal inovasyon stratejisi üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Khin ve Ho (2019)'nun yapmış olduğu çalışmada da dijital yönelim ve dijital yeteneğin dijital inovasyon gerçekleştirme üzerinde olumlu yönde etkileri görülmüştür. Bu sonuç çalışmanın sonuçlarının bu çalışmayla desteklendiği, sonuçların paralellik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu analizin sonucunda, işletmelerin ürün ya da hizmet iyileştirilmesi yaparken seçtikleri hedef kitlenin aslında yapılan ya da yapılacak olan iyileştirme üzerinde etkisi olduğunu ve işletmelerin artırımsal inovasyonlar gerçekleştirmeden önce yenilenmiş olan ürünü sunacakları hedef kitleyi belirlemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir. Yapılmak istenen inovasyon ile hedef kitlenin ihtiyaçlarının uyumu inovasyonun başarıya ulaşmasında önemli rol oynayacaktır.

Pazarlama stratejilerinin alt boyutu olan müşteri ilişkileri stratejisinin keşifsel inovasyon ile arasında yüksek etkileşim olduğu görülürken; hedef pazar seçimi stratejisi ile keşifsel inovasyon arasında daha düşük bir etkileşim olduğu gözlemlenmiştir. Can (2012)'in yapmış olduğu çalışma sonucunda pazarlama alt stratejisi olan müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, araştırma sonuçlarında çalışmayla benzerlik taşıdığı söylenebilir. İki çalışma da müşteri ilişkileri stratejisinin inovasyon stratejisi üzerinde etkili olduğu ve aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu üzerine bir benzerlik gözlemlenirken, buna

ek olarak yapmış olduğumuz çalışmada hedef pazar seçimi stratejisinin de inovasyon stratejisi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak ürün tasarımı stratejisinin keşifsel inovasyon üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Pazarlama alt boyutlarının dışında dijital işletme stratejisinin de keşifsel inovasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu da bizlere firmaların yapmayı planladıkları radikal yenilikleri yapmanın öncesinde, hedef pazarlarının doğru olup olmadığını, müşterilerinin böyle bir yeniliği isteyip istemediği, dijital ve teknolojik alt yapılarının bunlara yeterli olup olmadığı konusunda daha detaylı bir analiz yapmaları gerektiğini göstermiştir. Yapılan analizler sonucunda hedef seçilen kitlede gerçekten böyle bir ürüne ihtiyaç varsa keşifsel inovasyonun gerçekleştirilmesi gerektiği görülmüştür.

İnovasyon stratejileri alt boyutlarından keşifsel inovasyon stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejisi üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülürken, artırımsal inovasyonun keşifsel inovasyona göre sürdürülebilir rekabet stratejisiyle daha az etkileşime sahip olduğu görülmüştür. Göktaş (2019)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma verilerine ve bu çalışmada yapılan araştırma verilerine göre; inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu görülmüş ve her iki araştırmanın sonuçları bu pozitif ilişkiye ait verileri teyit etmiştir. Pazarlama stratejileri alt boyutlarından sadece ürün tasarım stratejisinin sürdürülebilir rekabet stratejisiyle etkili olduğu görülürken pazarlama stratejisinin diğer alt boyutlarından hedef pazar seçimi ve müşteri ilişkileri stratejilerinin sürdürülebilir rekabet stratejisine etkisi olmadığı görülmüştür. Baykara (2010)'nın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma bulgularında pazarlama stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkili olduğu görülmüştür ve bu sonuç her iki araştırmanın sonuçlarının benzer olduğunu ifade etmektedir. Pazarlama alt boyutlarının dışında dijital işletme stratejisinin de sürdürülebilir rekabet stratejisi üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu da bizlere firmaların pazarda rekabet edebilir hale gelebilmesi için inovasyon stratejilerini denemesi gerektiğini ve ürün tasarımlarını da bu doğrultuda yapması halinde pazardaki rekabet avantajına sürdürülebilirlik kazandırabileceğini göstermiştir.

Çalışma sınırlı bir örnek kütle üzerinden yapıldığı için Türkiye'de bulunan bütün kurumsal firmalar için araştırma sonuçlarının genele yorumlanması mümkün olmayacaktır. Ankete katılan katılımcılar içerisinde birçok farklı çalışma grubunda bulunan kurumsal işletmeler ve farklı unvanlara sahip katılımcılar yer almaktadır. Ancak bazı çalışma grubunda faaliyet gösteren firmaların gözlem miktarının düşük olması, sektörler arasındaki kıyaslamayı imkânsız hale getirmektedir. Bu sebepten ötürü sektörlerin gözlem miktarını artırmak ve sadece belirli bir çalışma grubu özelinde araştırma yapmak sektör bazlı analizlere olanak sağlayacaktır. Bu çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında yalnızca inovasyon, pazarlama ve dijital işletme stratejileri arasındaki ilişki ve etkileşim ele alınmıştır, bundan sonraki çalışmalarda araştırmayı daha genişletmek için çalışmaya, örgüt yapısı ve kültürü, marka değeri gibi değişkenleri de katarak bu çalışma genişletebilir.

## Kaynakça

- Açıkgöz, A. (2015). İnovasyon çiftustalığı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(2), 1-26.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve Türkiye* (Rekabet Dizisi: 2 b.). Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Altındal, M. (2013 Ocak). *Dijital pazarlamada marka yönetimi ve sosyal medyanın etkileri*. Akademik Bilişim Konferansı (s. 1087-1091). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Balantekin, F. (2017). *İnovasyon stratejileri ve pazarlama stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Gaziantep ili örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baykara, S. (2010). *İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- Bekoğlu, F. B., & Ergen, A. (2016). Yeni ürün geliştirme ve lansman stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 923-938.
- Bozbay, Z. (2021). *Pazarlama Stratejileri*. [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_au/pazarlamastratejileri.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/pazarlamastratejileri.pdf) (21.08.2021)
- Can, P. (2012). *Pazarlama süreçlerinin inovasyon stratejilerine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital innovation. *Business and Information Systems Engineering*, 60(4), 563-569.
- Çetin, A. T., Özer, G., & Karakaya, M. (2006). Pazarlama ve ürün tasarımı performansının finansal performans üzerindeki etkileri: İmalat sektöründe bir uygulama. *İktisat, İşletme ve Finans*, 21(242), 46-59.
- Dervitsiotis, K. N. (2011). The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process. *Total Quality Management*, 22(5), 553-566.
- Doğan, E. (2017). Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 163-178.
- Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. New York: John Wiley & Sons, LTD.
- Dunn, D.S., & Mannes, S. (2001). *Statistics and data analysis for behavioral sciences*. New York: McGraw Hill Companies.
- Escarus Blog. (2017). Doğru inovasyon stratejisi: Aşamalı veya radikal inovasyon. *Escarus*: <https://www.escarus.com/dogru-inovasyon-stratejisi-asamali-veya-radikal-inovasyon#> (18.04.2021).
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. (2018). To be or not to be digital, that is the question: firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101, 583-590.
- Geçmen, M. (2021). *Ergonomik ürünler nelerdir? Ergonomi nedir kısaca ne işe yarar göz atalım!* [https://themanhattan.org/ergonomi-nedir-ne-ise-yarar/#Ergonomik\\_Tasarim\\_Ne\\_DemektirErgonomik\\_Urun\\_Nedir](https://themanhattan.org/ergonomi-nedir-ne-ise-yarar/#Ergonomik_Tasarim_Ne_DemektirErgonomik_Urun_Nedir) (21.08.2021).
- Göktaş, A. (2019). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada rekabet stratejileri ve yenilik yönetiminin rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grishikashvili, K., Dibb, S., & Meadows, M. (2014). Investigation into big data impact on digital marketing. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4(Special Issue), 26-37.
- Gülten, K. (2020). *Webtures*. <https://www.webtures.com/tr/blog/sayisallastirma-dijitallesme-ve-dijital-donusum-arasindaki-farklar-nelerdir> (19.04.2021).
- Hamşioğlu, A. B. (2004). Pazarlamada yeni açılım: Birebir pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminin değerlendirilmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 155-167.
- Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: Creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, 29(3), 370-380.
- Isoraité, M. (2020). Digital marketing features. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(1), 5-8.



- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaya, F. (2018). Reklam ve pazarlama stratejileri: Bir reklamda olması gerekenler. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 99-111.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance a mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet için pazarlamayı yeniden düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 61-84.
- Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *New product development: An empirical approach to study of the effects of innovation strategy, organization learning and market conditions*. New York: Springer.
- Lettl, C. (2007). User involvement competence for radical innovation. *Journal Engineering and Technology Management*, 24(1). 53-75.
- Marušić, T. (2019). Importance of marketing mix in successful positioning of products and services on the market. *Ekonomika Misao i Praksa*, 28(1), 431-446.
- Nadeem, A. A. (2018). Editorial: Digital transformation and digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, 1(41).
- Onurlu, Ö., & Yazıcı, H. M. (2015). Stratejik pazarlama yönetimi açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kişisel satış teknikleri ve bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(610), 63-75.
- Özdemir, Y.A., Şahin Tekin, T. & Esin, A. (2015). *Çözümlü örneklerle örnekleme yöntemlerine giriş* (1.baskı). Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. Berkshire: Mc Graw-Hill Book Company.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance* (5.b.). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1-15.
- Türkmen, H. (2020). *Dijital ekonomi çerçevesinde Türkiye'de bütçe ve rekabet politikaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- TÜSİAD. (2003). *Ulusal inovasyon sistemi / Kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.
- Vassileva, B. (2017). Marketing 4.0: How technologies transform marketing organization. *Óbuda University e-Bulletin*, 7(1), 47-56.

- Weitz, B. A. (1985). Introduction to special issue on competition in marketing. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22(3), 229-236.
- Yalçın, S. (2009). Ürün tasarım ve ürün hayat seyrinde maliyetlerin stratejik yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 289-302.
- Yeşilyurt, O., Draghici, V. P., Bauer, D., Körting, L., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2019). *Game-Based learning to support the development from lean production to digitalised production*. 13th International Conference on Game Based Learning, (802-811). Odense.
- Yıldız, D., & Genç, K. Y. (2020). *Entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğü*. Astana Yayınları.
- Zengin, B., & Ulama, Ş. (2015). *Müşteri ilişkileri yönetimi*. B. Kılıç, & Z. Öter (Dü) içinde, *Turizm pazarlamasında güncel yaklaşımlar*. Beta.

**Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nde yayımlanan makalelerin bibliyometrik ve içerik analizi**Murat Yorulmaz<sup>1</sup>Sinem Kaya<sup>2</sup>**Özet**

Denizcilik alanında yapılan bilimsel çalışmaların yer aldığı ve araştırmacılara sunulduğu Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, özellikle Türk denizcilik literatürünün gelişmesi için önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmada, yılda iki kez yayımlanmakta olan Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nde, 2009-2020 yılları arasında yayımlanmış olan makaleleri bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemleriyle inceleyerek bu makaleleri değerlendirmek ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır. Dergipark ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nin elektronik arşivi tarandığında 2009-2020 yılları arasında dergide yayımlanan toplam 12 cilt, 28 sayı (bunların 7 tanesi özel sayı olarak yayımlanmıştır) ve 167 adet makaleye ulaşılmaktadır. Ulaşılan 167 makalenin tamamı çalışmaya dâhil edilip bu makaleler belirlenen parametreler doğrultusunda Excel ve Nvivo 12 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Makale yazarları içerisinde erkek yazarların sayısının (143), kadın yazarların sayısından (72) fazla olması, makalelerin anahtar kelimeler kısmında en fazla "deniz", "liman", "gemi" ve "turizm" kelimelerinin kullanılması ve makalelerde en çok ele alınan konuların "deniz işletmeciliği ve yönetimi" ile ilgili konular olması çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan bazılarıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Denizcilik, Denizcilik Dergisi, Denizcilik Fakültesi Dergisi, Bibliyometrik Analiz, İçerik Analizi

**JEL Kodları:** F10, M10, R40

**Bibliometric and content analysis of the articles published in Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal****Abstract**


Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal, which compiles and presents scientific studies in the maritime field to the interested reader, has an enlightening quality, especially for the Turkish maritime sector. This study evaluates the Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal published two times a year in terms of the bibliometric and content characteristics. When the Dergipark and Dokuz Eylül University electronic archives are scanned, there are a total of 12 volumes, 28 issues (7 of which have been published as special issues) and 167 articles published in the journal between 2009-2020. All 167 articles were included in the analysis and these articles were analyzed in accordance with the defined parameters using the Excel and Nvivo programs. The number of male authors (143) is higher than the number of female authors among the article authors (72), the words "sea", "port", "ship" and "tourism" are often used in the keywords of the articles, and Maritime Business Management is the most discussed subject in the articles.


**Keywords:** Maritime, Maritime Journal, Maritime Faculty Journal, Bibliometric Analysis, Content Analysis

**JEL Codes:** F10, M10, R40

**1. Giriş**

Bilginin üretilmesi ve ilgili bilim dalındaki okuyucuyla paylaşılması faaliyetleri bir hakem kurulu tarafından denetlenen akademik dergiler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Çokişler, 2019: 30). Farklı bilim dallarında yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen en yeni bilgileri ilgili okuyucuyla buluşturan bilimsel dergiler, bilim dalı içerisindeki etkileşimin sağlanmasında oldukça önemlidir (Çiçek ve Kozak, 2012: 735). Her bilim dalında olduğu gibi bugün için Türkiye'de TR Dizinde taranan bir dergi, hem TR Dizin hem de ESCI'de taranan bir dergi olmak üzere diğer indekslerde taranan üç denizcilik dergisi,

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye, murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5736-9146

<sup>2</sup> Corresponding author, Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye, sinemkaya2021@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-9352-8979

denizcilik alanında da yapılan yeni araştırmaları yayımlayarak denizcilik biliminin gelişmesine katkı sağlayan akademik dergiler bulunmaktadır.

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 2009 yılında yayım hayatına başlayan, Türkiye'nin ilk denizcilik dergisidir. Ülkemizde denizcilik eğitiminin kalitesinin yükseltilmesiyle, bu alanda lisansüstü programlardan mezun olan bilim insanlarının sayısında artış meydana gelmiş, bu da denizcilik alanında yapılan akademik araştırmaların okuyucuyla buluşturulacağı bir bilimsel dergi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Dergi, bu ihtiyacı karşılamak için hazırlanmış olup yayımlanan makalelerle denizcilik bilimine katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Oral, 2009). Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, uluslararası hakemli bir dergidir ve Temmuz ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki kez yayımlanmaktadır. Derginin yayım dili Türkçe olsa da, zaman zaman dergide İngilizce makalelere de yer verilmektedir. Ulusal ve uluslararası makalelerin yayımlandığı dergide, deniz işletmeciliği, deniz ulaştırma işletme mühendisliği, gemi makineleri işletme mühendisliği, lojistik ve ulaştırma gibi denizcilikle ilişkili konular ele alınmaktadır.

Bilimsel dergilerin yayımladıkları makalelerin belli aralıklarla incelenmesi, ilgili disiplin için oldukça önemlidir. Yapılan incelemeler ile elde edilen bulgular, dergide yayımlanan geçmiş makalelerin biçimsel ve içerik özelliklerinin değerlendirilmesini sağlamakta ve böylece yazarlar tarafından gelecek çalışmalar için tavsiyeler sunulabilmektedir. Aynı zamanda yapılan incelemeler, bilim dalının mevcut durumunu, geçmişten günümüze gelişimini, değişimini ve sorunlarını ortaya koyup, geleceği ile ilgili çıkarımlarda bulunulmasına fırsat sağlamaktadır (Kozak, 1994: 24). Denizcilik bilimine katkı sağlanması amacıyla, bu alanda yayımlanan dergilerin de bibliyometrik ve içerik analizleriyle incelenmesi denizcilik bilimi için faydalı olacaktır.

Bu çalışma, DEÜ Denizcilik Fakültesi Dergisi'nde 2009-2020 yılları arasında yayımlanan makalelerin, belirlenen parametrelere göre nicel ve nitel özelliklerini ortaya koymaktadır. Bununla, dergide yayımlanan makalelerin geçmişten günümüze gelişimi, makale yazarlarının çalışmalarında ele aldıkları konular ve kullandıkları yöntemler ortaya konarak, geçmiş çalışmaların değerlendirilmesi ve gelecek çalışmalara dair yazarlara tavsiyeler verilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın, alanında öncü ve ülkemizdeki en köklü denizcilik dergisi olan Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nin genel görüntüsünü ortaya koymasından literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nin 2009-2020 yılları arasında yapmış olduğu yayınlar Dergipark veri tabanından ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nin elektronik arşivinden tarandığında, toplamda 12 dergi cildine, 28 dergi sayısına (bu sayıların 7'si özel sayı olarak yayımlanmıştır) ve bu sayılar içerisinde yayımlanan toplamda 167 makaleye ulaşılmıştır. Bu makalelerin tamamı incelemeye uygun görülüp ulaşılan 167 makale araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen makaleler nicel özellikleri yönünden bibliyometrik analiz yöntemiyle, nitel özellikleri yönündense içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan analizler esnasında nicel verilerle ilgili derleme ve görselleştirmelerde Excel, nitel verilerle alakalı derleme ve görselleştirmelerde ise nitel bir veri analiz programı olan Nvivo 12 programı kullanılmıştır.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Bibliyometrik Analiz ve İçerik Analizi

Bibliyometrik çalışmaların tarihi incelendiğinde, bu çalışmaların kökeninin "İstatiksel Bibliyometri" adı altında 1920'li yıllara kadar dayandığı görülmektedir. Oldukça köklü bir tarihi olan bibliyometrik çalışmaların "İstatiksel Bibliyometri" adı altından çıkıp günümüzde kullanıldığı kavramsal boyuta ulaşması 1969 yılına tekabül etmektedir. "Bibliyometri" terimini ilk olarak Alan Pritchard (1969) ortaya çıkarmıştır. Pritchard, isim babası olduğu bu terimi, "matematik ve istatistiğin kitap, dergi gibi bilimsel iletişim araçlarının incelenmesinde uygulanan yöntem" olarak tanımlamıştır (Pritchard, 1969: 2). Bibliyometrik analiz, bilim dallarının gelişimine dergilerin sağladığı katkıyı ölçmek için kullanılan yöntemlerden biridir (Özbek ve Badem, 2018: 217). Bu yöntemle yayımlanmış bilimsel çalışmalar, yayım yılı, sayfa sayısı, yazar sayısı, konu, katkı sağlayan kurum, kullanılan anahtar kelimeler vb.

özelliklere göre incelenerek bu çalışmalara dair bazı bulgular elde edebilmektedir (Çiçek ve Kozak, 2012: 736). Elde edilen bu bulguların değerlendirilmesi alan yazındaki gelişim ve eğilimlerin saptanabilmesi açısından önemlidir (Bahçeci ve Yılmaz, 2020: 90). Zaman içerisinde istatistiksel analiz programlarının sayısının ve bilgiye verilen önemin artmasıyla bilimsel bilginin analiz edilmesini sağlayan bibliyometrik yöntemin kullanımı da sıklaşmıştır (Çokışler, 2019: 30). Bibliyometrik analiz, sayıca fazla ve incelenmesi zor bilimsel yayınları, okuyucunun kolay anlayacağı özet bir çerçevede sunulabilmesi açısından, sıkça kullanılan bir yöntem haline gelmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde kullanılan diğer bir yöntem ise içerik analizidir. İçerik analizinin kullanımı da bibliyometrik analizde olduğu gibi zaman içerisinde artış göstermiş ve bu analiz, günümüzde en çok kullanılan nitel veri analiz yöntemlerinden biri olmuştur. İçerik analizi, veriler incelendiğinde doğrudan fark edilemeyen tematik ilişkileri ortaya koyan bir analiz yöntemidir. Bu analizde, elde edilen verilerden kavramsal kodlama ve sınıflandırma işlemleriyle temalar oluşturulmakta ve bu temalar arasındaki ilişkiler anlamlı bir şekilde ortaya konmaktadır. İçerik analizi, betimsel analizin devamı niteliğindedir. Betimsel analizle elde edilip değerlendirilen veriler, içerik analizinde daha detaylı olarak incelenmekte ve betimsel analizle ulaşılamayan kavram ve temalar bu yöntem ile ortaya çıkarılabilmektedir. İçerik analizinin amacı, verileri açıklayabilecek kavramlara ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Bu çalışmada bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemlerinin bir arada kullanılmasıyla makalelerin kapsamlı ve derinlemesine analiz edilebileceği düşünülmektedir.

## 2.2. Bibliyometrik ve İçerik Analizi Yöntemleri ile İlgili Literatür İncelemesi

Literatür incelendiğinde, gerek ülkemizde gerekse dünyada, bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak yapılmış birçok çalışma olduğu görülebilmektedir. Yazarlar çalışmalarının kapsamına ve amacına uygun kaynakları, bu analiz yöntemlerini kullanarak incelemiş ve araştırma sorularının sonuçlarına ulaşip belli çıkarımlarda bulunmuşlardır. Bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemlerini kullanarak araştırma yapan yazarlar, incelenen kaynak türü olarak daha çok dergi makalelerini, lisansüstü tezleri ve internet sitelerini seçmişlerdir. Tablo 1’de gösterilen farklı konularda yapılan bibliyometrik analiz ve içerik analizi çalışmaları incelendiğinde;

Beşel ve Yardımcıoğlu (2017), Maliye Dergisi’nde 2007-2016 yılları arasında yayımlanan 330 makaleyi bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemişlerdir. Makalelerin, araştırma yöntemleri, kullanılan anahtar sözcükler, yazar sayısı gibi belirlenen değişkenlere göre incelendiği bu çalışmada, elde edilen en dikkat çekici sonuç zaman içerisinde maliye konusunda deneysel çalışmaların artış göstermesidir.

Kayakıran ve Doğan (2019), çalışmalarında Maliye ve Finans Dergisi’nde 2008-2019 yılları arasında yayımlanan makaleleri, bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemişlerdir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; dergide en fazla makale 2019 yılında yayımlanmış, makaleler ağırlıklı olarak tek yazarlı olarak hazırlanmış, makale yazarları içerisinde erkek yazarlar kadın yazarlara göre daha fazla çalışma sunmuş, en çok makale Dr. Öğr. Üyesi unvanlı yazarlar tarafından yayımlanmış ve dergiye en fazla makale gönderen kurum Marmara Üniversitesi olarak belirlenmiştir.

Yalçın (2010), Milli Folklor Dergisi’nde 2007-2009 yılları arasından yayımlanan toplam 174 makaleyi bibliyometrik yöntemle analiz etmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgulara göre; dergide yayımlanan makalelerin toplam sayfa sayısı 1440 ve makale başına düşen ortalama sayfa sayısı 8,2 olarak belirlenmiştir. Makaleler %97 oranında tek yazarlı olarak hazırlanmış, dergiye yapılan atıflar %92 oranında Milli Folklor kültürü içerisindeki bir yayından yapılmış, Milli Folklor Dergisi’nde yayımlanan makalelerin 4’ü beş atıf alırken geri kalan makaleler hiç atıf almamıştır.

Kırdar ve Benli (2020), çalışmalarında Sosyal Güvenlik Dergisi’nde 2011-2019 yıllarında yayımlanan makaleleri bibliyometrik yöntemle incelemişlerdir. Yılda iki kez yayımlanan dergide, belirlenen yıllar içerisinde toplamda 138 makaleye ulaşılmıştır. Dergide en çok Dr. Öğr. Üyesi ve Prof. Dr. unvanlarıyla makaleler sunulmuş olup yazarlar daha çok bireysel çalışmayı tercih etmişlerdir. Sosyal Güvenlik Dergisi’ne toplamda 73 kurum çalışma göndermiş ve dergiye en çok katkı sağlayan kurumlar; Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi olarak belirlenmiştir. %84 oranında

üniversitelerden, %14 oranında ise üniversite dışı kurumlardan makaleler yayımlanan dergide, %53 oranında yerli, %47 oranında yabancı kaynak kullanılmıştır.

Demir ve Erigüç (2018), çalışmalarında yönetim düşünce sisteminin yıllar içerisindeki değişimini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu sebeple, 1945-2017 döneminde yönetim düşünce sistemi alanında yayımlanmış olan toplamda 20.319 İngilizce makaleye ulaşılmış ve bu makaleleri bibliyometrik yöntem kullanarak incelemişlerdir. Elde edilen veriler ağ yapılarının ve dinamiklerinin daha kesin görülebilmesi için dönemlere ayrılarak SciMAT ve VOSviewer programlarıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; yönetim alanında en çok yayın veren ülkeler Amerika, İngiltere ve Kanada olurken, Türkiye bu sıralamada oldukça geride kalmıştır.

Bingöl (2020), Türkiye’deki Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında lisansüstü eğitim veren programları ele aldığı çalışmada, bu alanda 2008-2019 yılları arasında hazırlanmış olan doktora tezlerini içerik analizi yöntemiyle incelemiştir. Yazar, toplamda 364 doktora tezini çalışmaya dâhil etmiş ve bu tezleri, nitel analiz programları kullanarak içerik analizine tabi tutmuştur. Analizler sonucunda, 2014 yılından sonra kadın araştırmacıların sayısının erkek araştırmacıların sayısını geçtiği, tezlerde teori ve alan çalışmalarının arttığı, geçmişten günümüze yapılan çalışmalarda ampirik ve ekonometrik analizlerin sayıca azaldığı görülmüştür.

Selçuk vd. (2014), TED Eğitim ve Bilim Dergisi’nde yayımlanan araştırmalardaki eğilimleri tespit etmek istedikleri çalışmalarında, dergide yer alan makaleleri içerik analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Çalışmada dergide yayımlanan 492 makale incelemeye alınmış ve bu makalelerin, 2007-2013 yılları arasında yayımlanan makaleler olmasına dikkat edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; dergiye en çok Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversite’lerinden makaleler gönderildiği, makalelerde en çok değinilen konuların eğitim programları ve öğretimi, matematik öğretimi, fen öğretimi ve eğitim yönetimi gibi konular olduğu, veri toplama aracı olarak algı, tutum ve kişilik testlerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmüştür.

Koşar (2018), Türkiye’de yayımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konulu tezlerin analiz edilmesini amaçladığı çalışmasında, yöntem olarak içerik analizi yöntemini kullanmıştır. Çalışmaya YÖK TEZ veri tabanından ulaşılan 2000-2017 yılları arasında yayımlanmış örgütsel vatandaşlık konulu 74 yüksek lisans ve doktora tezi dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında; 2000-2004 yılları arasında örgütsel davranış konulu tez yazılmadığı, bu konuda yayımlanan tezlerin daha çok kamu üniversitelerince hazırlandığı, tezlerde ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemlerinin ve veri toplama aracı olarak anketlerin kullanıldığı, betimsel analiz, Anova ve t-testin analiz yöntemi olarak sıkça kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 1.** Farklı Alanlarda Bibliyometrik Analiz ve İçerik Analizi Yöntemleriyle Yapılmış Geçmiş Çalışmalar

Yazar/lar ve Yayın Yılı	Analiz Yöntemi	Alan	Çalışmanın Başlığı	İncelenen Yayın Türü	Çalışmanın Yayımlandığı Dergi
Beşel ve Yardımcıoğlu (2017)	Bibliyometrik Analiz	Maliye	Maliye Dergisi’nin Bibliyometrik Analizi: 2007-2016 Dönemi	Makale	Maliye Dergisi
Kayakıran ve Doğan (2019)	Bibliyometrik Analiz	Maliye ve Finans	Maliye ve Finans Yazıları Dergisi’nde Yayımlanmış Makalelerin Bibliyometrik Analizi (2008-2019)	Makale	Ekonomi Maliye İşletme Dergisi
Yalçın (2010)	Bibliyometrik Analiz	Milli Folklor	Milli Folklor Dergisi’nin Bibliyometrik Profili (2007-2009)	Makale	Milli Folklor Dergisi
Kırdar ve Benli (2020)	Bibliyometrik Analiz	Sosyal Güvenlik	Sosyal Güvenlik Dergisi’nde Yayımlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi	Makale	Sosyal Güvenlik Dergisi
Demir ve Erigüç (2018)	Bibliyometrik Analiz	Yönetim ve Düşünce	Bibliyometrik Bir Analiz ile Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi	Makale	İş ve İnsan Dergisi
Bingöl (2020)	İçerik Analizi	Çalışma Ekonomisi ve	Türkiye’de Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Güncel Lisansüstü Programlarına Yönelik	Tez	Çalışma ve Toplum Dergisi

Yazar/lar ve Yayın Yılı	Analiz Yöntemi	Alan	Çalışmanın Başlığı	İncelenen Yayın Türü	Çalışmanın Yayımlandığı Dergi
		Endüstri İlişkileri	Nitel Bir İnceleme: 2008-2019 Yılları Arasındaki Doktora Tezlerinin Analizi		
Selçuk vd. (2014)	İçerik Analizi	Eğitim ve Bilim	Eğitim ve Bilim Dergisinde Yayımlanan Araştırmaların Eğilimleri: İçerik Analizi	Makale	Eğitim ve Bilim Dergisi
Koşar (2018)	İçerik Analizi	Örgütsel Vatandaşlık	Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması	Tez	Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi

**Kaynak:** (Bahçeci & Yılmaz, 2020'den uyarlanmış ve genişletilmiştir)

Literatürde Tablo 2'de gösterilen denizcilik konulu bibliyometrik analiz ve içerik analizi çalışmaları incelendiğinde;

Nas ve Fışkın (2013), çalışmalarında uluslararası bir denizcilik dergisi olan "International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation" dergisinde 2007-2014 yılları arasında yayımlanan toplamda 401 makaleyi içerik analizi yöntemi ile incelemişlerdir. 49 farklı ülkeden 637 farklı yazarın dergiye gönderdiği makaleler analiz edildiğinde, dergiye en fazla makale gönderen ülkenin Polonya olduğu tespit edilmiştir. Dergide yayımlanan makalelerde ağırlıklı olarak "deniz taşımacılığında emniyet ve güvenlik" konusunun ele alındığı da analizler sonucu tespit edilen diğer bir sonuçtur.

Ayaz vd. (2018), denizcilik sektörü iş ilanlarında adaylarda aranan özellikleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Kariyer.net sitesindeki iş ilanlarını içerik analizi yöntemi kullanarak incelemişlerdir. 2018 yılı Haziran-Ekim ayları arasında yayımlanan 160 iş ilanı çalışmaya dâhil edilmiştir. Analizler sonucunda, denizcilik alanında en çok iş ilanı veren işletmelerin lojistik ve freight forwarder işletmeleri olduğu, iş ilanlarının %50 den fazlasının İstanbul ilini kapsadığı, ilanların çoğunda yabancı dil bilme, MS Office programlarını kullanabilme ve denizcilik fakültesi mezunu olma şartı arandığı tespit edilmiştir.

Sahoo ve Schönborn (2020), yaptıkları çalışmada "Journal of Maritime Affairs (JOMA)" da yayımlanan makaleleri belirlenen kriterler doğrultusunda bibliyometrik analiz yöntemi kullanarak incelemişlerdir. Yapılan analizlerle, JOMA'da en çok makale yayımlayan kurumun World Maritime University olduğu ve makalelerde ele alınan ilk 3 konunun; %29 ile denizde güvenlik, %17 ile denizcilik eğitimi ve %12 ile denizcilik faaliyetlerinin çevresel etkileri olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Gürel & Kuleyin (2019), çalışmalarında eko-marina konulu akademik yayınları içerik analizi yöntemi ile incelemişlerdir. Literatür tarandığında, "eko-marina" adı altında yapılmış bir çalışma olmadığı görülmüş ve yazarlar yakın anlamlı olan "yeşil liman" kavramı altında ulaştıkları 26 çalışmayı araştırmaya dâhil etmişlerdir. Bu alanda yapılan ilk çalışmaların 2000 yılında yayımlandığı, çalışmaların sayısında 2015 yılında artış yaşandığı ve bu çalışmaların ağırlıklı olarak akademisyenler tarafından üretildiği, analizler sonucu ulaşılan dikkat çekici bulgulardan bazılarıdır.

Alnıpak ve Duygun (2018), çalışmalarında 2015 yılında Türkiye'de en çok üretim yapan konteyner limanlarının web siteleri verimli kullanım açısından içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz etmişlerdir. Benzer konuda yapılan bir diğer çalışma ise Ateş (2016), tarafından limanların web sitelerinde belirtilen vizyon ve misyon açıklamalarının, verimlilik esasına göre içerik analizi yöntemiyle incelendiği çalışmadır.

Bitiktaş ve Fışkın (2017), çalışmalarında rıhtım vinçlerinin verimliliğini arttırmak için sunulan yöntemlerle ilgili yazılı belgeleri, bibliyometrik analiz yöntemi kullanarak analiz etmişlerdir. Yapılan analizlerle, 21 çözüm metodu içinde en çok tercih edilenin genetik algoritma ve en çok tercih edilen yaklaşımınsa yapay zekâ yaklaşımı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, yazarlar gelişen teknoloji karşısında limanların rekabet edebilirliğini arttırmak amacıyla rıhtım vinci çizelgelemesi konusunda daha fazla yenilikçi algoritma geliştirilmesini tavsiye etmişlerdir.

**Tablo 2.** Denizcilik Alanında Bibliyometrik Analiz ve İçerik Analizi Yöntemleriyle Yapılmış Çalışmalar

Yazar/lar ve Yayın Yılı	Analiz Yöntemi	Alan ve Konu	Çalışmanın Başlığı	İncelenen Yayın Türü	Çalışmanın Yayımlandığı Dergi
Nas ve Fıışkın (2013)	İçerik Analizi	Denizcilik	A Content Analysis of the "International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation" from 2007 to 2012	Makale	The International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation
Ayaz vd. (2018)	İçerik Analizi	Denizcilik	Denizcilik Sektörüne Yönelik İş İlanlarının Analizi: Kariyer.net Örneği	Web Sitesi	SETSCI Conference Indexing System
Sahoo ve Schönborn (2020)	Bibliyometrik Analiz	Denizcilik	A Bibliometric Overview of WMU Journal of Maritime Affairs Since its inception in 2002	Makale	WMU Journal of Maritime Affairs
Gürel ve Kuleyin (2019)	İçerik Analizi	Denizcilik	Eko-marina Alanında Yapılan Akademik Çalışmaların İçerik Analizi	Makale	Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi
Alnıpak ve Duygun (2018)	İçerik Analizi	Denizcilik	Türkiye'deki Konteyner Limanlarının Web Sitelerinin İçerik Analizi	Web Sitesi	"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
Bahçeci ve Yılmaz (2020)	Bibliyometrik Analiz	Denizcilik	Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumlarında Sunulan Bildirilerin Bibliyometrik Analizi	Bildiri	Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi
Ateş (2016)	İçerik Analizi	Denizcilik	Türkiye'deki Limanların İnternet Sitelerinde Yer Alan Misyön ve Vizyon Beyanlarının Verimlilik Odaklı İçerik Analizi	Web Sitesi	Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Bitiktaş ve Fıışkın (2017)	Bibliyometrik Analiz	Denizcilik	Konteyner Terminallerinde Rıhtım Vinci Çizelgeleme Probleminin Çözümüne Yönelik Önerilen Modeller Üzerine Bir Araştırma	Makale Bildiri Kitap	Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi
Paker ve Paker (2020)	İçerik Analizi	Denizcilik	Bir Dijital Pazarlama Aracı Olarak Çevrimiçi Marina Haberlerinin Analizi	Web Tabanlı Haberler	Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi
Yorulmaz ve Barış (2021)	Bibliyometrik Analiz	Denizcilik	Journal of ETA Maritime Science Dergisinin Bibliyometrik Analizi	Makale	Asya Studies-Academic Social Studies

**Kaynak:** (Bahçeci & Yılmaz, 2020'den uyarlanmış ve genişletilmiştir)

Nurduhan ve Kuleyin (2015), "Liman Güvenliği ile İlgili Araştırmalarda Eğilimler" isimli çalışmalarında, limanların güvenliği hususunda yayımlanan 71 araştırmayı bu alandaki gelişimi görmek ve eksiklerini ortaya koymak amacıyla içerik analizi yöntemi ile incelemişlerdir. Yapılan incelemeler sonucunda, limanların güvenliğini sağlamak için yapılması gerekenleri ortaya koyan çok az çalışma olduğu tespit edilmiştir. İncelenen makalelerde yazarlar daha çok "güvenliğin önemi" ve "güvenliğin ekonomik/hukuksal boyutları" gibi konular üzerinde durulduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Paker ve Paker (2020), marınacılık sektörü ile alakalı yapılan haberleri inceledikleri çalışmalarında, iki yıllık süre içerisinde Vira Haber sitesinden elde edilen 102 haberi içerik analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre marınacılık alanında yapılan haberler en çok; fuara katılım, eğlence haberleri ve sportif yat yarışları haberleri olmuştur.

Bahçeci ve Yılmaz (2020), ilki 1998 yılında yapılan, ardından 2014-2020 yılları arasında iki yıl aralıklarla gerçekleştirilen, Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumlarında paylaşılan toplamda 117 bildiriye bibliyometrik yöntem ile analiz etmişlerdir. Bu çalışmada bildiriler genel nitelikleri, konuları, yazarlarının özellikleri, araştırma yöntemleri gibi başlıklar altında değerlendirilmiştir.



Yorulmaz ve Barış (2021), çalışmalarında The Journal of ETA Maritime Science’de 2013 yılından 2020 yılının 2.sayısına kadar yayımlanan makaleleri bibliyometrik analiz yöntemi kullanarak incelemişlerdir. Dergide yayımlanan toplam 153 makale çalışmaya dâhil edilmiş ve bu makalelerin incelenmesinde Excel ve Maxqda 2020 programlarından faydalanılmıştır. Yapılan incelemelere göre dergide en fazla makale yayımlanan yılın 2017, yıllık yayımlanan makale sayısının ortalama olarak 19,15, yayımlanan toplam makale sayısı içinde Türkçe makalelerin oranının %57 ve İngilizce makale sayısının %43, makalelerin sayfa sayısının ortalama olarak 12,4 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca erkek yazar sayısının kadın yazarlardan çok olduğu, dergide en fazla makale yayımlayan kurumun Dokuz Eylül Üniversitesi olduğu ve makalelerde %60 oranında nicel %29 oranında nitel %11 oranında karma yöntem kullanıldığı çalışmada ulaşılan diğer sonuçlardır.

Denizcilik literatüründen örnek gösterilen çalışmalara bakıldığında, son yıllarda bu alanda yapılan bibliyometrik ve içerik analizi çalışmalarının sayısının giderek arttığı görülmektedir.

### 3. Araştırma Yöntemi

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi’nde yayımlanan makalelerin incelendiği bu çalışmada, bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamını Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi’nde 2009-2020 yılları arasında yayımlanan toplam 167 makale oluşturmaktadır. Çalışmanın ayrıca örneklemini oluşturan bu makalelere Dergipark veri tabanı ve Dokuz Eylül Üniversitesi elektronik arşivinden ulaşılmıştır. Makaleler çalışmada; biçimsel özellikleri, yazarlara ait özellikler ve içerik özellikleri açısından incelenmiştir. Analizler yapılırken kullanılacak parametrelerin belirlenebilmesi için örnek çalışmalar incelenmiş ve alanında uzman akademisyen görüşlerine başvurulmuştur.

Makalelerin analiz edilmesi için belirlenen parametreler şu şekilde sıralanmıştır:

- Yıllara göre yayımlanan makale sayısındaki dalgalanmalar
- Makalelerin yıllara göre ortalama sayfa sayıları
- Makalelerin yayım dilleri
- Makalelerde kullanılan kaynak türleri (yerli/yabancı kaynak)
- Makalelerin tek yazarlık / çok yazarlık oranları
- Makale-yazar sayısı ilişkisi
- Dergide en çok makale yayımlayan yazarların ve bağlı oldukları kurumların belirlenmesi
- Makale yazarlarının cinsiyetleri
- Makale yazarlarının unvanları
- Makalelerde en çok kullanılan anahtar kelimeler
- Makalelerin özet kısımlarının içeriği
- Yayımlanan makalelerin türleri ve makalelerde kullanılan yöntemler
- Makalelerde ele alınan konular

Çalışmada bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak yapılan analizler esnasında verilerin derlenmesinde ve görselleştirilmesinde nicel veriler için Excel, nitel veriler içinse Nvivo 12 programı kullanılmıştır. Nvivo, QSR International tarafından geliştirilen ve nitel verilerin analiz edilerek, bu veriler içerisinden anlamlı ve detaylı sonuçlar çıkarılabilmesini sağlayan nitel bir veri analiz programıdır (Enstitü, 2020).

#### 4. Bulgular

Yapılan analizler sonucunda 2009-2020 yıllarını kapsayan süreçte Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi hakkında elde edilen genel bilgiler Tablo 3'te gösterilmiştir.

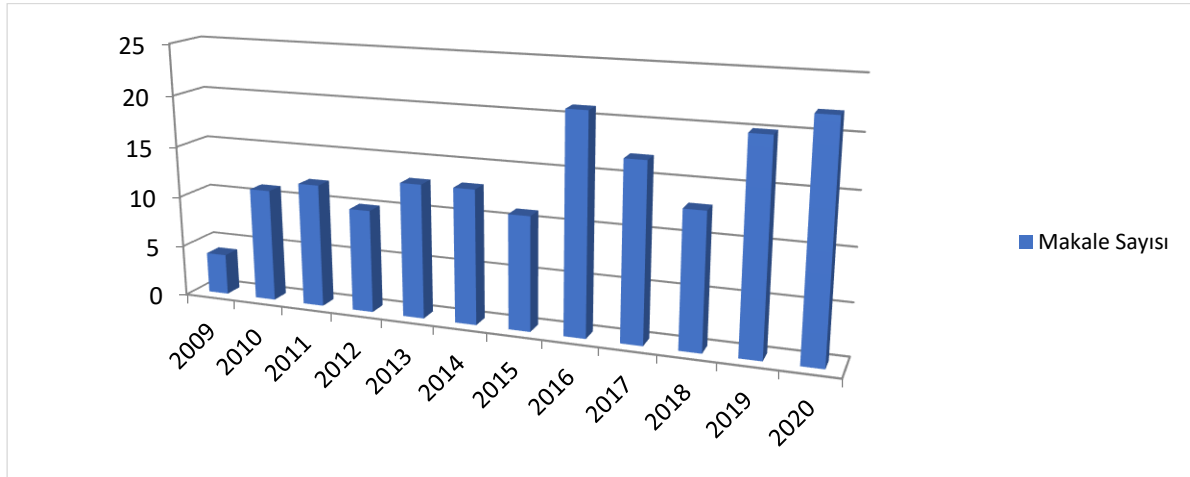
**Tablo 3.** Dergi Hakkında Genel Bilgiler

Yayın Yapılan Toplam Yıl Sayısı	12
Yayımlanan Toplam Cilt Sayısı	12
Yayımlanan Dergi Sayılarının Adedi	28
Yayımlanan Toplam Makale Sayısı	167
Dergide Makale Yayımlayan Toplam Yazar Sayısı	215

Derginin genel bilgileri ile ilgili elde edilen bulgulara bakıldığında, 2009 yılında yayımlanmaya başlayan Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi'nin 2009-2020 yıllarını kapsayan süreçte toplam 12 yıldır yayım hayatına devam etmekte olduğu görülmektedir. 6 ayda bir yayımlanan dergi, 2020 yılı sonuna kadar toplamda 12 cilt ve 28 sayı olarak yayımlanmıştır. Toplam yazar sayısı 215 olan dergide 2020 yılı sonuna kadar yayımlanan toplam makale sayısı 167'dir.

#### 4.1. Yıllara Göre Yayımlanan Makale Sayılarındaki Dalgalanmalar

Şekil 1'de 2009 ve 2020 yılları dâhil olmak üzere yıllara göre dergide toplamda yayımlanan makale sayıları ve yıllar arasında yayımlanan makale sayılarındaki dalgalanmalar görülmektedir.

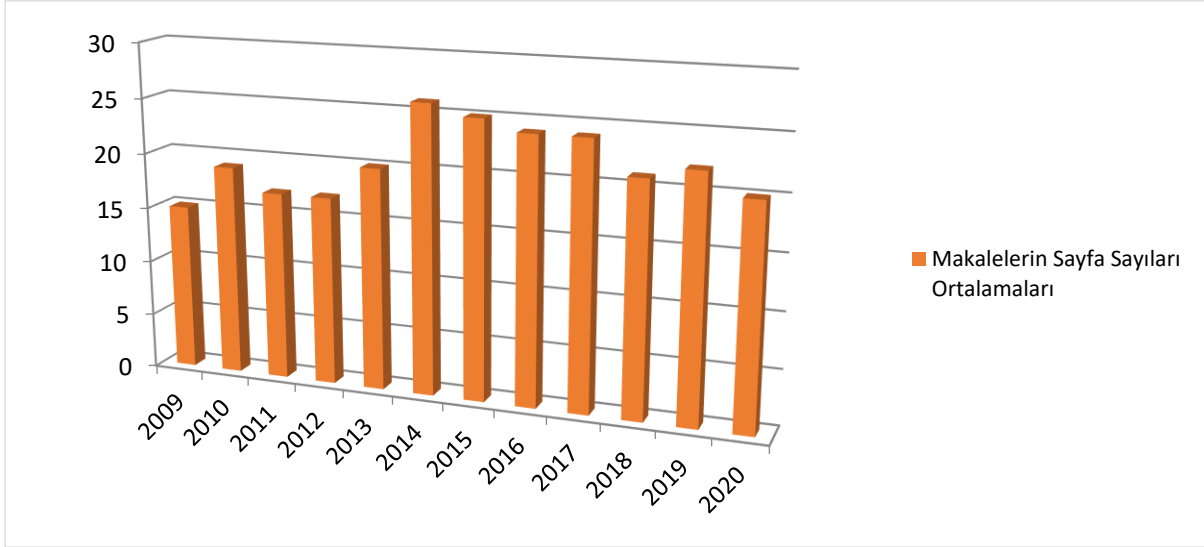


**Şekil 1.** Yıllara Göre Yayımlanan Makale Sayısındaki Dalgalanmalar

Yayımlanan toplam makale sayısına bakıldığında, dergide yıllık olarak yayımlanan makale sayısı ortalaması 14'tür. Yıllara göre yayımlanan makale sayılarına baktığımızda ise 2009 yılında yayımlanan makale sayısının bu ortalamanın altında kaldığı görülmektedir. Bunun sebebi; diğer yıllarda dergi 2 sayı olarak yayımlanırken 2009 yılının derginin yayım hayatına başladığı ilk yıl olması sebebiyle, bu yılda derginin tek sayı olarak yayımlanmış olmasıdır. 2016, 2017, 2019 ve 2020 yıllarında yayımlanan makale sayılarının ortalamasının üstünde olmasının sebebi ise; belirtilen yıllarda dergide Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu ve Ulusal Liman Kongresi konularında özel sayıların yayımlanmış olmasıdır.

#### 4.2. Yıllara Göre Makalelerin Sayfa Sayıları Ortalamaları

Şekil 2'de yıllara göre yayımlanan makalelerin sayfa sayıları ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki yıllara göre dalgalanmalar görülmektedir.

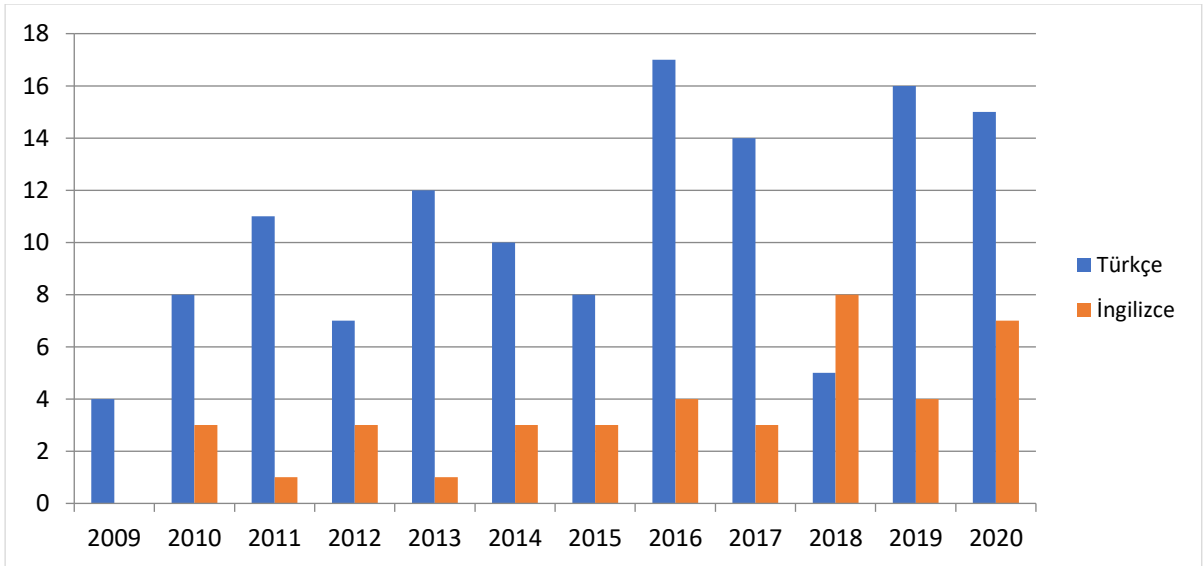


Şekil 2. Yıllara Göre Makalelerin Sayfa Sayıları Ortalamaları

Yıllara göre yayımlanan makalelerin sayfa sayıları ortalamaları ile ilgili elde edilen bulgulara bakıldığında, yıllık sayfa sayısı ortalaması yaklaşık olarak 21'dir. Şekil 2' de görüldüğü gibi yıllar arasında sayfa sayıları ortalamasında büyük farklar olmasa da, 2013 yılından itibaren sayfa sayılarında bir artış yaşandığı söylenebilmektedir.

#### 4.3. Makalelerin Yayım Dilleri

Şekil 3'te makalelerin yayımlandığı dillere ait analiz bulguları verilmiştir. Makalelerin yayım dilleri grafikte yıllara göre dağılım şeklinde gösterilmiştir.

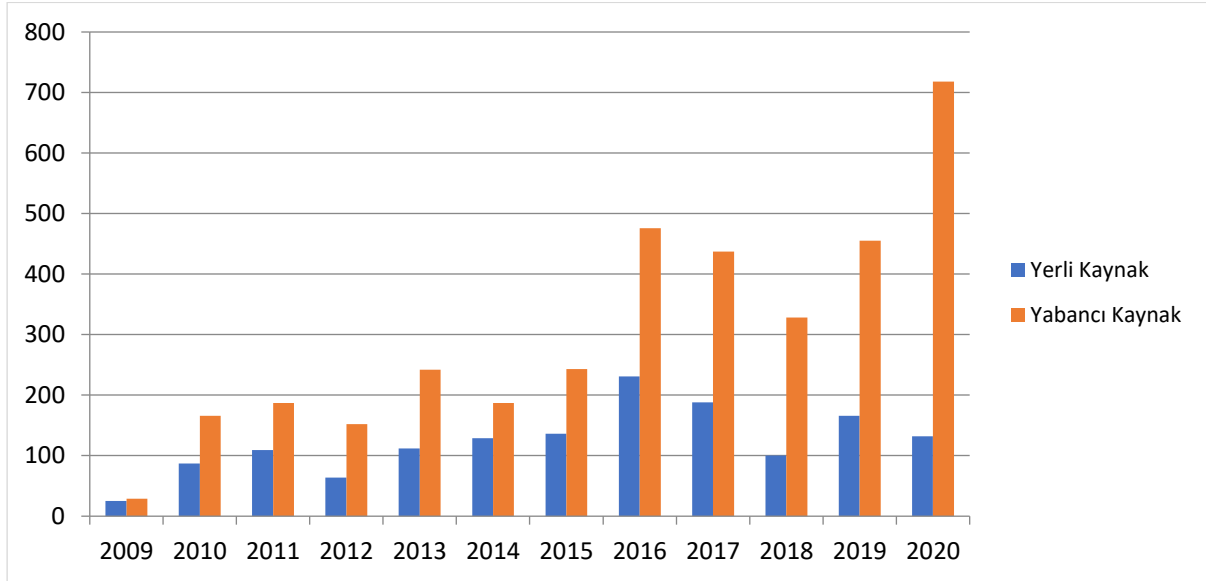


Şekil 3. Yıllara Göre Makalelerin Yayım Dilleri

Makalelerin yıllara göre yayımlandığı dillerle ilgili elde edilen bulgulara bakıldığında, son yıllarda İngilizce yayımlanan makale sayısında artış olduğu, hatta 2018 yılında İngilizce makale sayısının Türkçe makale sayısını geçtiği görülsede, genel itibariyle dergide Türkçe yayımlanan makale sayısı İngilizce yayımlanan makale sayısından fazladır. Yapılan analizlerle dergide toplam yayın hayatı içerisinde yayımlanan makalelerin %76 oranında Türkçe, %24 oranında ise İngilizce olarak yayımlandığı görülmüştür.

#### 4.4. Makalelerde Kullanılan Kaynak Türü

Makale yazarlarının faydalandıkları kaynak türleri ile ilgili bulgular Şekil 4’te gösterilmiştir.

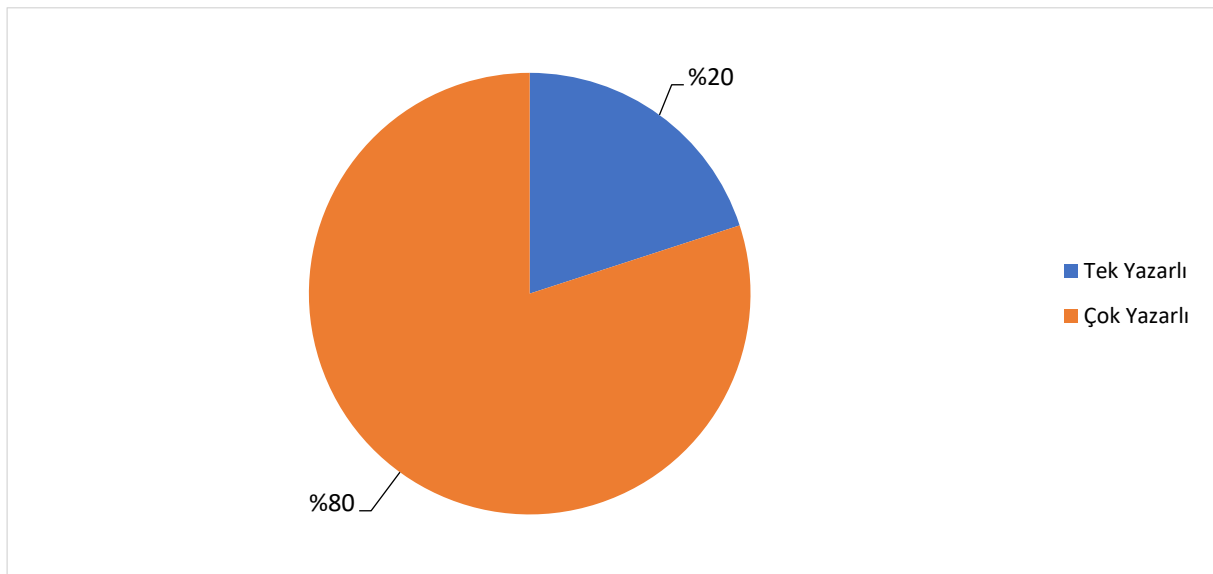


Şekil 4. Yıllara Göre Makalelerde Kullanılan Kaynak Türü

Analizler sonucu elde edilen bulgulara bakıldığında, makalelerde yoğun olarak yabancı kaynak kullanıldığı görülmektedir. Derginin yayımlandığı tüm yıllarda yabancı kaynak sayısı yerli kaynak sayısından fazla olsa da özellikle 2016 yılından itibaren yabancı kaynak kullanımında bir artış olduğu söylenebilmektedir. Kullanılan kaynak sayılarında yaşanan dalgalanmalar ise Şekil 1’de olduğu gibi 2009 yılında derginin tek sayı olarak yayımlanması ve 2016, 2017, 2019 ve 2020 yıllarında dergide özel sayıların yayımlanmasıyla açıklanabilmektedir.

#### 4.5. Makalelerin Tek Yazarlık /Çok Yazarlık Oranları ve Makale-Yazar Sayısı İlişkisi

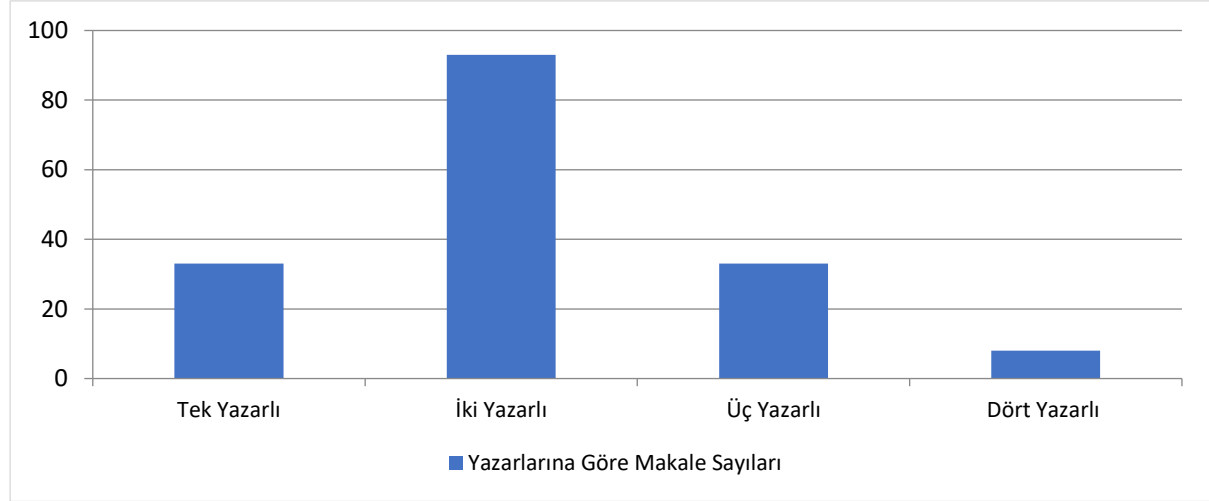
Makalelerin tek yazarlık/çok yazarlık oranları ile ilgili elde edilen yüzdesel değerler Şekil 5’te verilmiştir. Bu değerler, derginin 12 yıllık yayım hayatı boyunca yayımlanan tüm makaleleri içermektedir.



Şekil 5. Makalelerin Tek Yazarlık / Çok Yazarlık Oranı

Makalelerin tek yazarlılık/çok yazarlılık oranları ile ilgili elde edilen bulgulara bakıldığında, makalelerin ağırlıklı olarak çok yazarlı yayımlandığı görülmektedir. Dergide makaleler %20 oranında tek yazarlı, %80 oranında ise çok yazarlı olarak yayımlanmıştır.

Yayımlanan makalelerin makale-yazar sayısı ilişkisi ile ilgili bulgular Şekil 6'da gösterilmiştir.

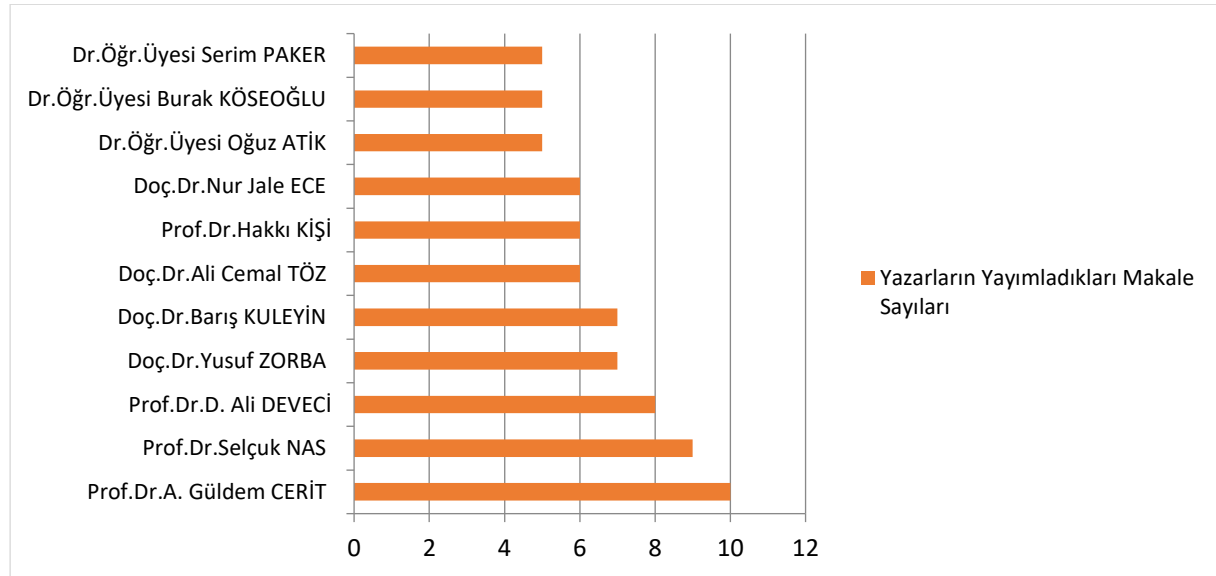


Şekil 6. Makale-Yazar Sayısı İlişkisi

Şekil 6'da belirtilen bulgulara bakıldığında, dergide makale-yazar sayısı ilişkisinde en çok tercih edilen ilişkinin 93 makale ile iki yazarlı makaleler olduğu görülmektedir. İkinci sırada 33'er makale ile tek yazarlı makaleler ve üç yazarlı makaleler yer almakta, dört yazarlı olarak yayımlanan makale sayısı 8 ile sınırlı kalmaktadır.

#### 4.6. Dergide En Fazla Makale Yayımlayan Yazarlar

Dergide en fazla makale yayımlayan yazarlar ve yazarlara ait makale sayıları Şekil 7'de gösterilmiştir.



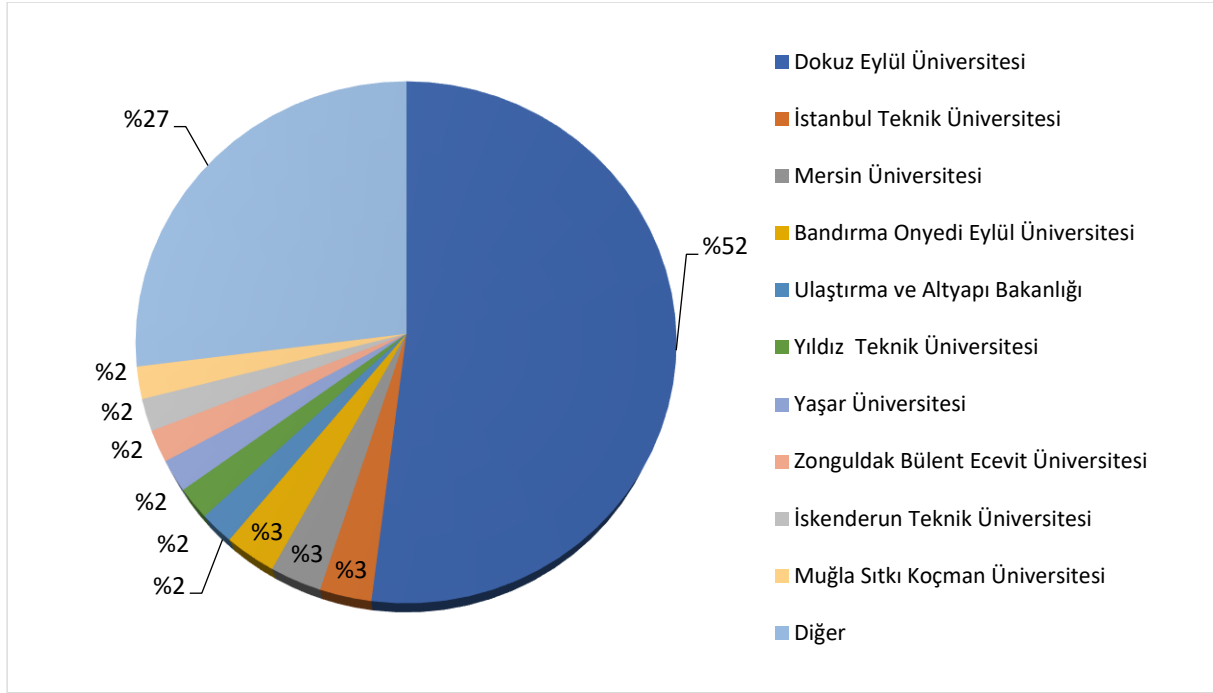
Şekil 7. Dergide En Fazla Makale Yayımlayan Yazarların Sıralaması (5'ten az makale yayımlayan yazarlar sıralamaya dâhil edilmemiştir)

Şekil 7'de belirtilen bulgulara bakıldığında, dergide en çok makale yayımlayan yazarlar sıralamasında toplam 10 makale ile Prof. Dr. A. Güldem Cerit ilk sırada, 9 makale ile Prof. Dr. Selçuk NAS ikinci sırada ve 8 makale ile Prof. Dr. Ali DEVECİ üçüncü sırada yer almaktadır. Sıralamanın geri kalanında

7'şer makale ile Doç. Dr. Yusuf ZORBA ve Doç. Dr. Barış KULEYİN dördüncü sırada, 6'şar makale ile Doç. Dr. Ali Cemal TÖZ, Prof. Dr. Hakkı KİŞİ ve Doç. Dr. Nur Jale ECE beşinci sırada, 5'er makale ile Dr. Öğr. Üyesi Oğuz ATİK, Dr. Öğr. Üyesi Burak KÖSEOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Serim PAKER altıncı sırada gelmektedir.

#### 4.7. Yayımlanan Makalelerin Kurumlara Göre Dağılımı

Yapılan analizler ile elde edilen bulgular doğrultusunda, yayımlanan makalelerin kurumlara göre dağılımı Şekil 8'de yüzdesel olarak gösterilmiştir.

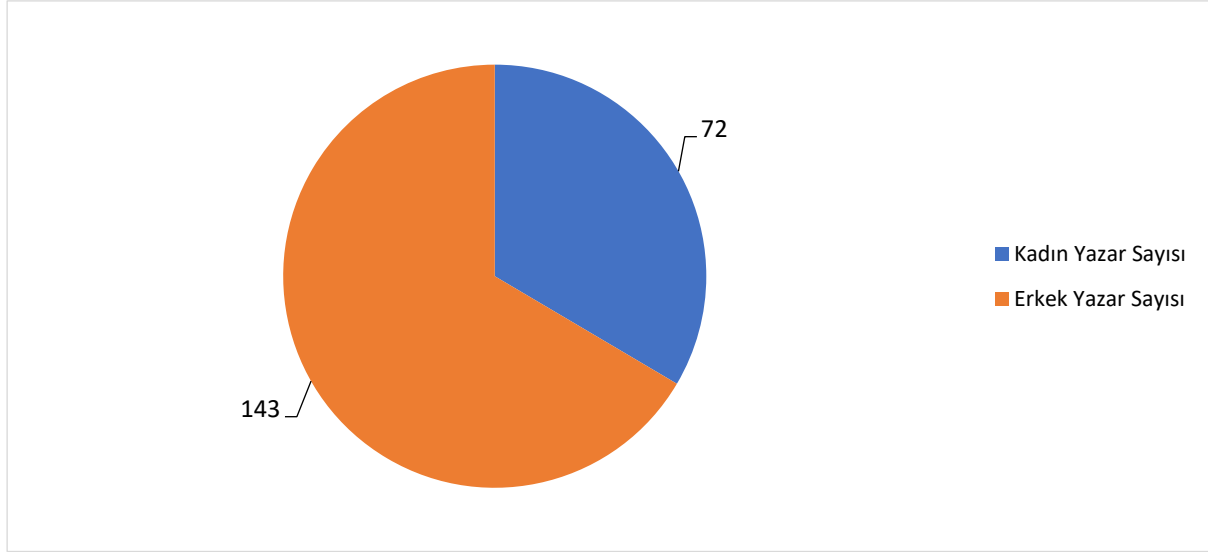


Şekil 8. Yayımlanan Makalelerin Kurumlara Göre Dağılımı

Analizlerle elde edilen bulgular incelendiğinde, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin %52'lik bir oranla dergide en fazla makale yayımlayan kurum olduğu ve bu dağılımın büyük çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Dergide makale yayımlayan diğer kurumlara bakıldığında; İstanbul Teknik Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yaşar Üniversitesi Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İskenderun Teknik Üniversitesi ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi dikkat çeken kurumlar arasındadır. Grafikte %27'lik orana sahip olan ve "Diğer" olarak belirtilen kısmı ise dergide 6'dan az makale yayımlayan çeşitli kurumlar oluşturmaktadır.

#### 4.8. Makale Yazarlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Makale yazarlarının cinsiyetlerine dair elde edilen bulgular Şekil 9'da gösterilmiştir.

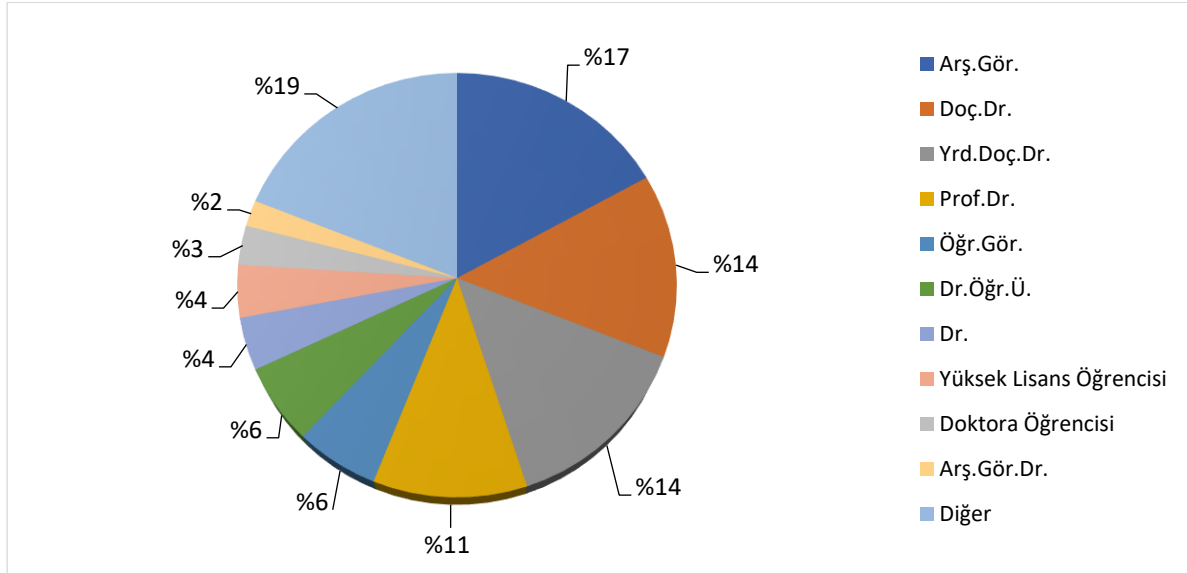


Şekil 9. Makale Yazarlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Makale yazarlarının cinsiyetleri ile ilgili elde edilen bulgulara bakıldığında, toplam 215 yazar içerisinde yazarlardan 72'sinin kadın, 143'ünün ise erkek olduğu görülmektedir.

#### 4.9. Makale Yazarlarının Unvanları

Makale yazarlarının sahip oldukları unvanlar ve unvanlara sahip yazarların yüzdesi Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. Makale Yazarlarının Sahip Oldukları Unvanların Yüzdesel Dağılımı

Şekil 10'da belirtilen bulgular incelendiğinde, yazarların en çok "Araştırma Görevlisi (Arş.Gör)" unvanına sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %14'er oranla "Doçent Doktor (Doç.Dr.)" ve "Yardımcı Doçent Doktor (Yrd.Doç.Dr.)", %11 ile "Profesör Doktor (Prof.Dr.)", %6'şar oranla "Öğretim Görevlisi (Öğr.Gör.)" ve "Doktor Öğretim Üyesi (Dr.Öğr.Üyesi)", %4 ile "Doktor (Dr)", %2 ile "Araştırma Görevlisi Doktor (Arş.Gör.Dr.)" unvanları takip etmektedir. Grafikte ayrıca makalelerin %8'inin lisansüstü öğrenciler tarafından hazırladığı görülmekte ve %19'luk oranı oluşturan "Diğer" kısmı 6'dan az yazarın sahip olduğu çeşitli unvanları temsil etmektedir.

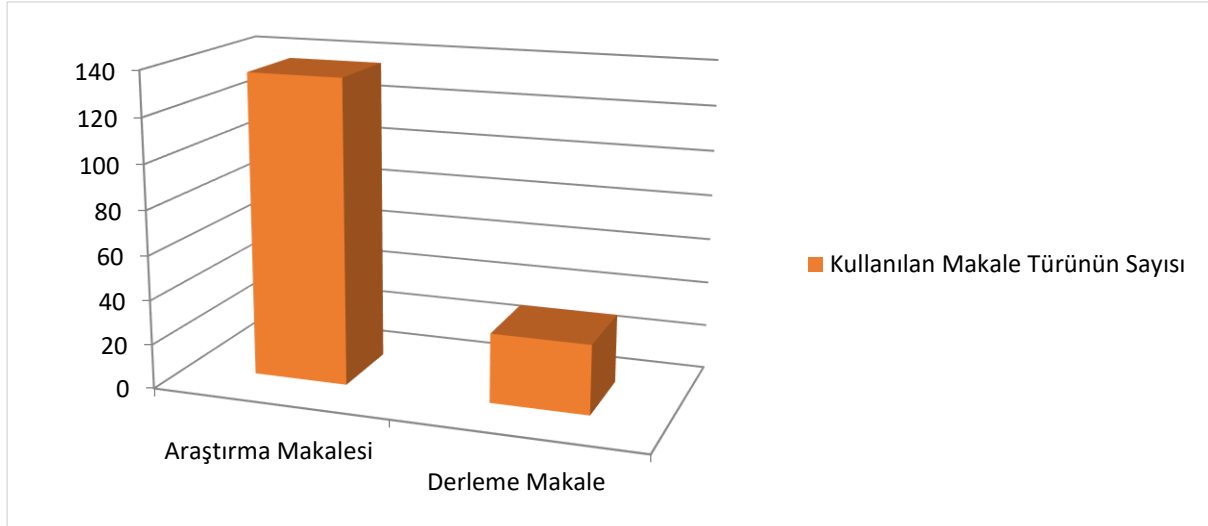




belirtirken 60'ında yöntem belirtilmemiş ve 77'sinde bulgular belirtilirken 90'ında bulgular belirtilmemiştir.

#### 4.12. Yayımlanan Makale Türleri

Yayımlanan makalelerin türlerine göre analiz edilmesiyle elde edilen bulgular Şekil 13'te gösterilmiştir.

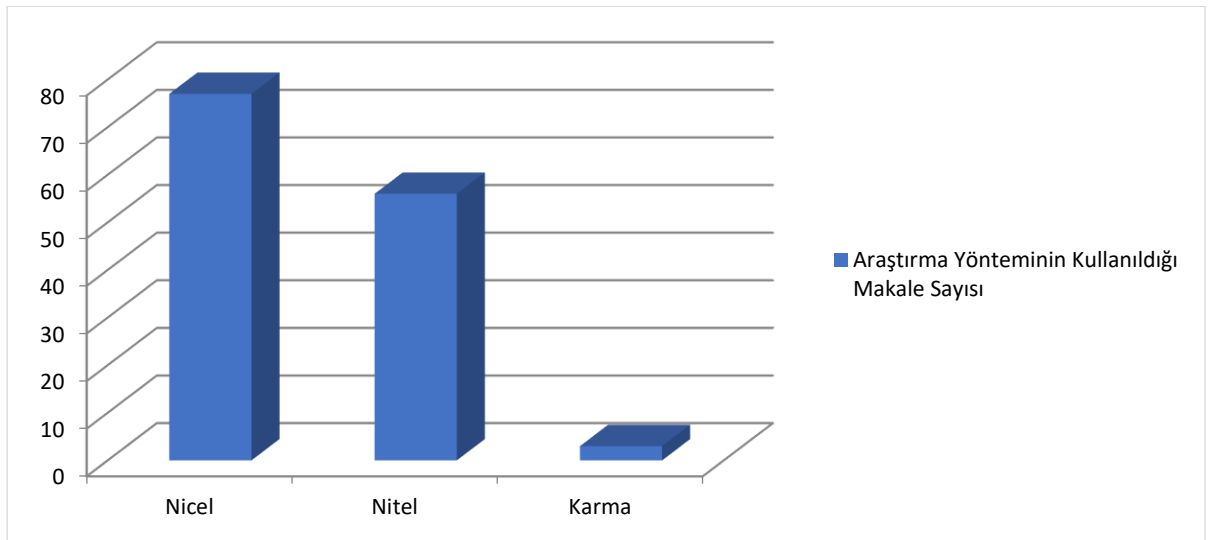


Şekil 13. Dergide Yayımlanan Makalelerin Türleri

Şekil 13'te belirtilen bulgulara bakıldığında, dergide yayımlanan 136 makalenin araştırma makalesi, 31 makalenin ise derleme makale olarak yayımlandığı görülmektedir.

#### 4.13. Araştırma Makalelerinde Kullanılan Yöntemler

Analizler esnasında araştırma makalesi olarak yayımlandığı tespit edilen 131 makale araştırma yöntemlerine göre de incelenmiştir. Yazarların araştırma makalelerinde kullandıkları yöntemler ve bu yöntemlerin kullanıldığı makale sayısı Şekil 14'te gösterilmektedir.

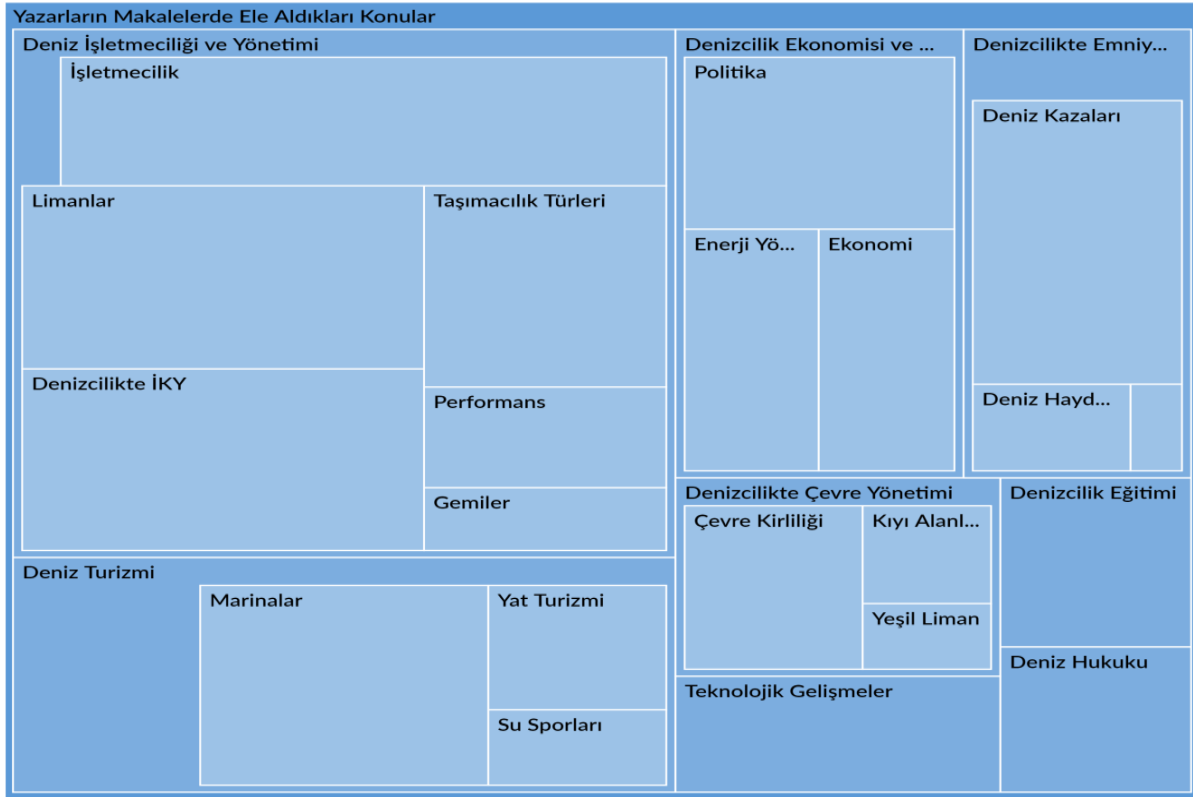


Şekil 14. Araştırma Makalelerinde Kullanılan Yöntemler

Şekil 14'te de görüldüğü gibi makalelerin araştırma yöntemleri ile ilgili yapılan analizlerde 77 makalenin nicel yöntem, 56 makalenin nitel yöntem ve 3 makalenin ise karma yöntem kullanılarak hazırlandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, makalelerde en çok kullanılan araştırma yöntemi nicel yöntemdir.

#### 4.14. Yazarların Makalelerde En Çok Ele Aldığı Konular

Şekil 15’te yazarların makalelerde ele aldıkları konular tema-alt tema ilişkisi içerisinde hiyerarşik grafik kullanılarak gösterilmiştir.



Şekil 15. Yazarların Makalelerde Ele Aldıkları Konuların Hiyerarşik Dizilimi

Şekil 15’te görüldüğü gibi, yazarların makalelerde en çok ele aldığı tema “Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi” teması olarak tespit edilmiştir. Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi temasının altında ise yazarlar en çok “İşletmecilik”, “Limanlar” ve “Denizcilikte İnsan Kaynakları” alt temaları üzerinde durmuşlardır. Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi temasını en çok ele alınma sırasına göre “Denizcilik Ekonomisi ve Politikası”, “Denizcilikte Emniyet ve Güvenlik”, “Deniz Turizmi”, “Denizcilikte Çevre Yönetimi”, “Teknolojik Gelişmeler”, “Denizcilik Eğitimi” ve “Deniz Hukuku” temaları takip etmektedir.

#### 5. Tartışma ve Sonuç

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi’nde 2009-2020 yıllarını kapsayan süreçte yayımlanmış olan toplam 167 makalenin bibliyometrik analiz ve içerik analizi yöntemleriyle analiz edildiği bu çalışmada, makaleler belirlenen parametreler doğrultusunda derinlemesine incelemeye tabi tutulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda, dergide yayımlanan yıllık makale sayısının ortalama olarak 14 olduğu ve bu makalelerin sayfa sayısı ortalamalarının 21 olduğu tespit edilmiştir. Dergide makaleler %76 oranında Türkçe ve %24 oranında İngilizce olarak yayımlanmış ve yazarlar makalelerde büyük oranda yabancı kaynak kullanmışlardır. Makaleler makale-yazar sayısı açısından incelendiğinde, toplam makale sayısının %20’sinin tek yazarlı, %80’inin ise çok yazarlı olarak yayımlandığı ve çok yazarlı makaleler içerisinde yoğun olarak iki yazarlı makalelerin bulunduğu tespit edilmiştir. Dergide en çok makale yayımlayan ilk üç yazar Prof. Dr. A. Güldem CERİT, Prof. Dr. Selçuk NAS ve Prof. Dr. D. Ali DEVECİ ve dergiye en çok makale gönderen kurum Dokuz Eylül Üniversitesi’dir. Çalışmada yazarlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde, toplam 215 makale yazarı içerisinde 72 yazarın kadın, 143 yazarın ise erkek olduğu ve bu yazarların en çok Araştırma Görevlisi, Doçent Doktor ve Yardımcı Doçent Doktor unvanları ile makaleler yayımladıkları tespit edilmiştir. Makalelerin anahtar kelimeler

kısımında en çok kullanılan sözcükler “deniz”, “liman”, “gemi” ve “turizm” sözcükleridir. Dergide yayımlanan makaleler özet kısımlarının içeriğine göre incelendiğinde, makalelerin 109’unda amaç belirtilirken 58’inde amacın belirtilmediği, 97’inde kapsam belirtilirken 70’inde kapsamın belirtilmediği, 107’inde yöntem belirtilirken 60’ında yöntemin belirtilmediği ve 77’inde bulgular belirtilirken 90’ında bulguların belirtilmediği görülmüştür. Dergide makalelerin 136’sı araştırma makalesi 31’i ise derleme makale olarak hazırlanmıştır ve araştırma makalelerinde en çok kullanılan araştırma yöntemi nicel yöntem olarak tespit edilmiştir. Son olarak çalışmada makaleler konularına göre içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve makalelerde en çok ele alınan konuların sırasıyla “Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi”, “Denizcilik Ekonomisi ve Politikası”, “Denizcilikte Emniyet ve Güvenlik”, “Deniz Turizmi”, “Denizcilikte Çevre Yönetimi”, “Teknolojik Gelişmeler”, “Denizcilik Eğitimi” ve “Deniz Hukuku” olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucunda elde edilen dikkat çekici bulgulara bakıldığında dergideki makale yazarları içerisinde kadın yazarların sayısının erkek yazarların sayısının neredeyse yarısı kadar olduğu görülmektedir. Dergi editörleri ve hakemlerinin makale değerlendirmeleri esnasında yazarların cinsiyetlerine yönelik bu ayrımı yapması kolay olmasa da denizcilik sektöründe kadının yerinin git gide arttığı günümüzde dergide kadın yazarlara özel “deniz ve kadın” temalı bir sayı çıkartılarak kadın yazarların katılımı desteklenebilir. Ayrıca, yayımlanan makalelerin kurumlara göre dağılımı ile ilgili bulgular incelendiğinde kurumlar arasında ciddi farklar olduğu görülmektedir. Dergide yayımlanan makalelerin yarısından fazlası Dokuz Eylül Üniversitesi’ne aittir ve diğer kurumlardan gelen makale sayıları ile arasındaki fark dikkat çekicidir. Farklı kurumlardan daha fazla makaleye yer verilerek dergideki kurum çeşitliliğinin artırılması önerilmektedir. Son olarak belirtilebilecek bir diğer dikkat çekici tespit ise derginin 2020 yılı içerisinde yayımlanan sayılarında, denizcilik sektörü dâhil tüm sektörleri etkisi altına almış olan Covid-19 salgını ve denizcilik sektörüne yansımaları ile alakalı herhangi bir makaleye rastlanmamış olmasıdır. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi özellikle ülkemizde denizciliğin seyrinin takip edilebilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple, dergide yayımlanan makalelerde yayımlandıkları dönemin güncel olaylarına daha fazla yer verilmesinin özellikle ülkemiz denizliği için faydalı olacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Alnıpak, S., & Duygun A. (2018). Türkiye'deki konteyner limanlarının web sitelerinin içerik analizi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(2), 57-74.
- Ateş, A. (2016). Türkiye'deki limanların internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon beyanlarının verimlilik odaklı içerik analizi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(34), 401-415.
- Ayaz, İ.S., Baran, E., & Açıık, A. (2018). Denizcilik sektörüne yönelik iş ilanlarının analizi: kariyer.net örneği. *SETSCI Conference Indexing System*, 3, 711-715.
- Bahçeci, V., & Yılmaz, Ö. D. (2020). Ulusal deniz sempozyumunda sunulan bildirilerin bibliyometrik analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 12(Özel Sayı), 85-102.
- Beşel, F., & Yardımcıoğlu, F. (2017). Maliye dergisinin bibliyometrik analizi: 2007-2016 dönemi. *Maliye Dergisi*, (172), 133-151.
- Bingöl, U. (2020). Türkiye’de çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri güncel lisansüstü programlarına yönelik nitel bir inceleme: 2008-2019 yılları arasındaki doktora tezlerinin analizi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3(66), 1501-1525.
- Çiçek, D., & Kozak, N. (2012). Anatolia: Turizm araştırmaları dergisinde yayımlanan hakem denetimli makalelerin bibliyometrik profili. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 26(4), 734-756.
- Çokişler, E. (2019). Uluslararası ilişkiler dergisinin bibliyometrik analizi (2004-2017). *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 16(64), 29-56.

- Demir, H., & Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik bir analiz ile yönetim düşünce sisteminin incelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 91-114.
- Fıfşkın, R., & Bitiktaş, F. (2017). Konteyner terminallerinde rıhtım vinci çizelgeleme probleminin çözümüne yönelik önerilen modeller üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(2), 136-161.
- Fıfşkın, R., & Nas, S. (2013). A content analysis of the “international journal on marine navigation and safety of sea transportation” from 2007 to 2012. *The International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 7(2), 145-149.
- Gürel, B., & Kuleyin, B. (2019). Eko-marina alanında yapılan akademik çalışmaların içerik analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, (Özel Sayı), 17-32.
- Kayakıran, D., & Doğan, S. (2019). Maliye ve finans yazıları dergisinde yayımlanmış makalelerin bibliyometrik analizi (2008-2019). *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 2(2), 92-102.
- Kırdar, E., & Benli, A. (2020). Sosyal güvenlik dergisinde yayımlanan makalelerin bibliyometrik analizi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 10(1), 197-216.
- Koşar, D. (2018). Türkiye’deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: bir içerik analizi çalışması. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 779-802.
- Kozak, N. (1994). Anatolia dergisi'nde yayımlanan yazılar üzerine bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 22-33.
- Nurduhan, M., & Kuleyin, B. (2015). Liman güvenliği ile ilgili araştırmalarda eğilimler: bir içerik analizi. *II.Ulusal Liman Kongresi*, 6 Kasım 2015, İzmir.
- Oral, E. Z. (2009). Editörden ilk sayıya. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 1(1), i.
- Özbek, C. Y., & Badem, A. C. (2018). Muhasebe ve vergi uygulamaları dergisinde yayımlanmış makalelerin bibliyometrik analizi (2008-2017). *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(2), 216-247.
- Paker, S., & Paker, N. (2020). Bir dijital pazarlama aracı olarak çevrimiçi marina haberlerinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 12(Özel Sayı), 59-72.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics?. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Sahoo, S., & Schonborn, A. (2020). A bibliometric overview of WMU journal of maritime affairs since its inception in 2002. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 19(2), 5-25.
- Selçuk, Z., Palancı, M., Kandemir, M., & Dündar, H. (2014). Eğitim ve bilim dergisinde yayınlanan araştırmaların eğilimleri: içerik analizi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(173), 430-453.
- Tatar, N. (2020). Nvivo Nedir?. (16.01.2021), <https://www.iienstitu.com/blog/nvivo-nedir> adresinden alınmıştır
- Yalçın, H. (2010). Milli folklor dergisinin bibliyometrik profili (2007-2009). *Milli Folklor Dergisi*, 11(85), 205-211.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yorulmaz, M., & Barış, S. (2021). Journal of ETA maritime science dergisinin bibliyometrik analizi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 5(15), 113-127.

**İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi**Fidan Alhas<sup>1</sup>**Özet**

Bu çalışmanın amacı, iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma Kars Karayolları 18. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında olarak negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. İş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı yönde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucu da ortaya konmuştur. İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi doğrudan karayollarında inceleyen bir çalışma olmaması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. İş yerinde meydana gelebilecek olan her nezaketsizlik davranışının örgütsel sessizliğine neden olamayacağı ise çalışmanın katkısını oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarını birlikte ele alan çok az sayıda çalışma olduğu ve bu çalışmanın kısıtlı alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yeri Nezaketsizliği, Örgütsel Sessizlik, Karayolları

**JEL Kodları:** M10, M12, M19

**Study of the relationship between workplace incivility and organizational silence****Abstract**


The aim of this study is to investigate the relationship between workplace incivility and organizational silence. Study Kars Highways 18. It was carried out on the personnel working in the Regional Directorate. As a result of the study, it was revealed that there is a weak negative relationship between workplace incivility and organizational silence. It has been determined that there is no significant relationship between workplace incivility and managerial and organizational reasons, which are the sub-dimensions of organizational silence, work-related fears, fear of isolation and fear of damaging relationships. In addition, it has been revealed that there is a separate and significant relationship between workplace decency and fears related to experience, which is a sub-dimension of organizational silence. The fact that there is no study that directly examines the relationship between workplace incivility and organizational silence on highways constitutes the originality of the study. The contribution of the study is that every behavior of incivility that may occur at work cannot cause organizational silence. When the literature is examined, it is thought that there are very few studies that address the concepts of workplace incivility and organizational silence together and that this study will contribute to a limited area.

**Keywords:** Workplace Incivility, Organizational Silence, Highways

**JEL Codes:** M10, M12, M19

**1. Giriş**

Çalışanların yoğun rekabet ortamının getirdiği zorluklarla baş edebilmeleri, rekabete karşı koyabilmeleri ve müşterilerin beklentilerinin karşılayabilmeleri için daha fazla çaba göstermeleri ve daha fazla emek sarf etmeleri gerekmektedir (Kayabaşı, 2007: 31-32). Çalışanların daha fazla çaba ve emek sarf etmeleri için de iş yerinde meydana gelen bütün olaylardan haberdar olmalıdırlar. İş yerinde gerçekleşen bütün olaylar hakkında bilgisi olan çalışanlar ise üretken olabilir, verimli olabilir ve nitelikli ve kaliteli ürünler üretebilirler. Bu nedenle çalışanın duygu ve düşüncesini daha iyi bir biçimde anlatabileceğine inanması iş yeri için önemli bir avantaj olarak görülebilir. Ayrıca çalışanlardan gelebilecek her türlü farklı ve değişik bilgi iş yerinin rekabette bir adım önde olmasını sağlamaktadır. Ancak iş yerinde kendisine karşı nezaket dışı davranışlarda bulunduğu düşünün çalışanlar ise duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınacaklardır (Erok, 2018: 42).

<sup>1</sup> Corresponding author, Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye, fdalhas@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-4254-3519

Çalışanların kendilerine karşı nezaket dışı davranışlar gösterildiğini düşünmeleri de iş yerinde sessiz kalmalarına neden olacaktır. Çünkü herhangi bir düşünceyi, yeniliği ve değişikliği yerine getirmeleri konusunda kendilerine olan güvenleri tam olsa da bu tür davranışlara maruz kaldıktan sonra fikirlerini ifade etmekte tereddüt edecek ve yaratıcı önerilerde bulunmaktan kaçınacaklardır (Tutar vd., 2021: 563-564). İş yerinde çalışanların bu tür duygular geliştirmeleri örgütsel sessizlikle sonuçlanmaktadır.

Kendilerine değer verilmediğini hisseden ve nezaket dışı davranışların düşük yoğunluklu, sürekli veya karşılıklı olarak uygulandığını düşünen çalışan iş yerine karşı sessiz kalma gibi bir tepki geliştirecektir (Andersson & Pearson, 1999:457). Bildiği bilgiyi saklayan ve fikrini beyan etmekten çekinen çalışanlar ise iş yeri için bir maliyet oluşturmaktadır (Göktaş Kulualp, 2016: 746). Bu nedenle iş yerinde görülen nezaket dışı davranışların bir an önce tespit edilmesi iş yerinde görülebilecek sessizlik gibi olumsuz davranışların ortadan kaldırılabilmesi için son derece önemlidir (Çiçek & Çiçek, 2020: 269).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar yoğun olarak akademisyenler, hemşireler, öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Ancak hem yönetim işinin hem de yönetici ve çalışanların yoğun olduğu bir kurum olan karayollarında nezaketsizlik ve sessizlik arasındaki ilişki olabileceği üzerinde yeteri kadar durulmadığı düşünülmüştür. Bu nedenle daha önceden Tutar vd., (2021)'in yaptıkları çalışmada iş yeri nezaketsizliğin örgütsel sessizliğe neden olabileceği ifade edilmiştir. Kumral & Çetin (2018) tarafından yapılan çalışmada iş yeri dışlanması örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü görevi olduğu ifade edilmiştir. Kumral (2017) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, yapılan bazı çalışmalarda nezaketsizliğin liderler tarafından yapıldığı ve çalışanlarda sessizliğe neden olduğu üzerinde durulmuştur (Erol, 2012; Bildik, 2009). Bu ve buna benzer sonuçlardan hareketle iş yeri nezaketsizliğinin her zaman için örgütlerde sessizliğe neden olmayacağı düşünülmüştür. Bu çalışmada ise, tamamen nezaketsizlik ve sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Çalışmada iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Literatürde iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlar ile çalışanların örgüt içinde sessiz kalmaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çok az sayıda çalışma olduğu görülmüş ve bu noktadaki eksiklik giderilmeye çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmayla birlikte iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenerek alana katkı sağlanmak istenmiştir. İş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığını direkt olarak inceleyen bir çalışma olmaması çalışmanın önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda iş yerinde çalışanların iş yeri nezaketsizliğine uğramaları ile örgüt içinde sessizlik göstermeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş Yeri Nezaketsizliği

Nezaket kavramı, örgütsel davranışta çok sayıda bilim adamı tarafından ele alınmış ve (Walsh vd., 2012: 408) iş yerinde görülen nezaket davranışlarının diğer davranışlar biçimlerinden daha farklı olduğu ifade edilmiştir (Dereli, 2008). Buna göre nezaket, iş yerinde çalışan bireylerin birbirlerine karşı gösterdiği saygı, kibarlık, nazik olma ve iyi niyetli davranma olarak tanımlanabilir. Nezaketsizlik ise, genellikle bir iş yerinde çalışan bireyin diğer çalışanın karşı göstermiş olduğu kaba davranışları ve sabırsızlık gibi kırıcı davranışları içeren, bir başkasının haysiyetine saygısızlık gösterilmesi nedeniyle ortaya çıkan aynı zamanda bir bireyin başka bir bireye nazik bir şekilde davranması gerekirken bir dikkat eksikliği sonucu yanlış bir davranış göstermesi sebebiyle sonuçlanan bir davranış şeklidir (Lim & Lee, 2011: 96). Bu bağlamda iş yeri nezaketsizliği iş yerinde görülen ve sapkın davranışlar içeren nezaket dışı davranışlardır (Vagharseyyedin, 2015: 116).

İş yeri nezaketsizliği, iş yerinde çalışan bir bireyin diğer bireye karşı göstermiş olduğu birçok saygı dışı davranışından oluşan, amacı kesin ve net bir biçimde belli olmayan negatif içerik barından bir davranış türüdür (Kanten, 2014: 12). Bu nedenle iş yeri nezaketsizliği konusundaki temel yapı

taşlarında karşılıklı saygı için gerekli iş yeri normlarını ihlal edilerek hedefe zarar vermek için belirsiz bir niyetle ve düşük yoğunlukla gerçekleşen sapkın davranış olarak tanımlamak da mümkündür (Cortina & Magley, 2009: 272). Öte yandan bir iş yerinde görülen davranışın iş yeri nezaketsizliği olarak adlandırılabilmesi için sadece iş yeri normlarını ihlal etmesi gerekmez. Bazen de diğer çalışanların anlamayacağı şekilde başka yollardan da iş yeri nezaketsizliği yapılabilir. Yani bir çalışanın iş yerinde sergilemiş olduğu nezaketsizlik davranışının her bir çalışana göre farklılaştığını da söylemek mümkündür (Bal Taştan, 2014: 64).

İş yeri nezaketsizliğinin diğer iş yeri sapkınlıklarına göre daha belirgin özellikleri yoktur. Bu nedenle iş yeri nezaketsizliğinde önemli olan nokta düşük yoğunluğa sahip olma ve niyetinin belirsiz olmasıdır (Schilpzand vd., 2016: 57). Örneğin, iş yerinde kendisine iyilik yapan bir bireye “teşekkür ederim” dememek, masanın üstünde boş çay bardağı bırakmak, uygunsuz vakitlerde aramak, yere çöp atmak, yüksek sesle konuşmak ve sürekli olarak bağırarak iş yerinde görülebilecek iş yeri nezaketsizliği türlerindedir (Anderson & Pearson, 1999: 453). Bu tür davranışlar gösteren iş yeri çalışanları diğer bireyler tarafından kaba, nazik olmayan ve başkalarına saygı gösteremeyen bireyler olarak bilinirler ve genellikle iş yerinde sevilmezler. Bu durumda iş yeri nezaketsizliği için medeni olmayan davranışlar gösteren, başkalarının özerklik alanının suistimal eden ve saygı gösterme davranışlarının yoksun olan bireyler olarak tanınırlar (Barker-Caza & Cortina, 2007: 335).

Bireylerin bu tür özellikleri çoğu çalışan tarafından hafife alınmadığından dolayı her birey üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir. Çünkü bazı bireyler diğerlerine göre daha alıngan ve daha duygusal olabilirler. Yüksek duygusallığa ve alınganlığa sahip olan bireyler nezaket dışı davranışlara maruz kaldıkları zamanlarda diğer bireylerden daha sert tepki verebilirler.

İş yeri nezaketsizliği düşük yoğunluklu olsa bile mağdur üzerinde zararlı duygusal sonuçları olduğu düşünülmektedir. Üstelik bu tür bireylerin iş yerinde meydana gelen iş yeri nezaketsizliğe karşı tepkilerinde daha yoğun olabilmektedir. Ayrıca diğer bireylere göre daha fazla iş stresine sahip olma, daha fazla bilişsel dikkat dağınıklığını gösterme, psikolojik olarak sıkıntılı olma, daha düşük iş tatmini gösterme ve nihayetinde kurumdan ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu söylenebilir (D’ambra & Andrews, 2014: 2).

İş yeri nezaketsizliğinde tam olarak niyetin en olduğu da bilinmediği için iş yerindeki bütün çalışanlara bir çalışana karşı yapılan nezaket dışı davranışı kendi üstlerine alınabilirler. Bu durumda iş yeri nezaketsizliği için niyetin belirsiz olduğunu da söylemek mümkündür (Hershcovis, 2011: 503). İş yerindeki bu tür nezaket dışı davranışlar hafif ve belirsiz olabilir ancak bir süre sonra daha yoğun bir hale gelerek daha agresif ve şiddetli davranışlara dönüşebilir (Taylor vd., 2012: 317).

İş yeri nezaketsizliğiyle ilgili literatürde yer alan çalışmalardan bazıları şunlardır: Zia-ud-Din vd., (2017)’ne göre iş yerinde yaşanan yetersizlik duygusu çalışanlarda devamsızlığa neden olabilir. Bu çalışmanın amacı, yetersizlik faktörlerini ve bu faktörlerin nasıl kontrol edilebileceğini kontrol etmektir. Bu çalışmanın sonucu ise, iş yeri yetersizliği ile çalışanların devamsızlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Demsky vd., (2019) tarafından yapılan çalışmada olumsuz iş düşüncesinin ve iyileşme deneyimlerinin iş yeri beceriksizliği ile çalışanın uykusuzluk belirtileri arasındaki ilişkiyi açıklamadaki rolü incelemektedir. Çalışmada stresin kararlı biliş modeline ve çaba kurtarma modeline dayanarak iş yerinde beceriksizliğin olumsuz iş düşüncesi yoluyla uykusuzluk belirtileri ile ilişkili olduğu ılımlı bir arabuluculuk modeli olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Balonco-Donoso vd., (2019) tarafından yapılan amacı, çalışma saatlerinde nezaketsizlik yaşamının etkilerinin evde hemşirelerin günlük iyilik hallerini açıklayıp açıklayamayacağını ve bu ilişkinin bir özellik olarak duygusal düzensizlik düzeyleri tarafından yönetilip yönetilemeyeceğini analiz etmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, hemşirelerin duygusal düzensizliklerinin günlük iş yeri nezaketsizliği ile günlük yorgunluk ve geceleri evde olumlu duygulanım arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Ancak günlük nezaketsizliğin bu sonuç değişkenleri üzerinde doğrudan etkisi olmadığı ortaya konmuştur.

Holm vd., (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, iş yerinin sosyal bir süreç olarak yetersizliğini araştırmak, bileşenlerini ve her ikisiyle olan ilişkilerini incelemektir. Genel olarak yapısal denklem modellemesinden elde edilen sonuçlar, kısıktırılan iş yeri nezaketsizliğinin büyük ölçüde iş arkadaşının nezaketsizliğine tanıklık ederek açıklandığını, olumsuz sonuçların ise algılanan düşük sosyal destek, düşük kontrol ve yüksek iş talepleri yoluyla arabuluculuk yoluyla deneyimli gözetmen nezaketsizliğinin yüksek derecede açıklandığını göstermektedir.

Doshy & Wang (2014) tarafından yapılan bu makalenin amacı, iş yeri nezaketsizliğinin işletmelerde nasıl ortaya çıktığını ve hedeflerin medeni olmayan davranışlarla nasıl başa çıktığını anlamaktır. Çalışmadan elde edilen sonuç güç dinamiklerinin, faillerin niyetlerinin ve kişiliğinin yanı sıra örgütsel politikaların eksikliğinin, hedeflerin zararlı sonuçlarla karşı karşıya kalmasına neden olan iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesinde büyük rol oynadığını göstermektedir.

Shi vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın üç amacı: iş yeri nezaketsizliğinin yeni hemşirelik personelinin iş tükenmişliği üzerindeki etkisini araştırmak, iş yeri nezaketsizliğinin ve iş tükenmişliği arasındaki ilişkide anksiyetenin kısmi aracılık rolünü doğrulamak, iş yeri nezaketsizliği ve iş tükenmişliği arasındaki ilişkiyi yöneten esnekliği incelemektir. Çalışmadan elde edilen sonuç, iş yeri nezaketsizliğinin yeni hemşirelerin kaygı ve iş tükenmişliği ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Seslilik, çalışanın iş yerinde gelişen olaylara karşı fikrini beyan etmesi, gelişen olaylarda aktif olarak rol oynaması ve yanlış veya hatalı durumları eleştirmesi olarak tanımlanabilir. Sessizlik ise, çalışanın iş yerinde meydana gelen olaylara karşı sessiz kalmasıyla birlikte ortaya çıkan, fikrini beyan etmemesiyle devam eden ve olası sorunlar hakkında konuşmamasıyla son bulan bir durumdur (Korkmaz, 2018: 203).

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapı olup 2003 yılı itibariyle artık üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar uysal sessizlik, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olarak ifade edilmiştir (Van Dyne vd., 2003: 1362). Uysal sessizlik, kasıtlı olarak kalınan pasif bir sessiz davranış olarak tanımlanır. Savunma sessizliği, misilleme korkusuna dayanan işle ilgili bilgilerin kasıtlı olarak ihmal edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Prososyal sessizlik ise, işle ilgili bilgilerin işletmede dahil olmak üzere başkalarının yararına saklanmasıdır (Bogosian, 2012'den akt. Bagheri vd., 2012: 49).

Başka bir açıdan bakıldığında örgütsel sessizlik, iş yerinde maliyeti artıran, çabaları boşa çıkaran, önerilen planlara karşı düşük ilgisiz kalmayla sonuçlanan ve çeşitli şekillerde ortaya çıkan verimsiz bir örgütsel süreçtir (Shojaie vd., 2011: 1732). Bir başka deyişle örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve bilgilerini ifade etmektен kaçınmaları anlamına gelir ve örgütsel programlar ve hedeflerde başarının en büyük engellerinden biri olarak görülür (Managheb vd., 2018: 74).

Çalışanlar iş yerinin başarısının daimi olmasını gerektiğini bilmelerine rağmen işle ilgili iyileştirme veya değişim hakkındaki görüşlerini bireysel veya toplu olarak gizleyebilirler. Çalışanlar görüşlerini, önerilerini ve fikirlerini ifade etmektен kaçınmak içinde iş yerinde sessiz kalmayı da tercih edebilirler.

Çalışanların iş yerinde düşüncelerini bildirmeleri çalışanın örgütsel karar alma sürecine katılımını kolaylaştırır (Emelifeonwu & Valk, 2019). Ancak bu durumun aksine çalışanların iş yerinde meydana gelen sorunlara ilişkin fikirlerini beyan etmemeleri, endişelendikleri konular hakkında yorum yapmamaları ve yöneticilerinden kendilerine karşı bir yaptırım uygulayacaklarını düşünmeleri iş yeri için büyük sorunlar yaratabilir (Öztürk, 2019: 367). Örneğin, bu sorunlar arasında çalışanların yaratıcılıklarını, deneyimlerini ve kabiliyetlerini gösterememeleri yer alabilir. İş yerinde çalışanların sessiz kalmaları girişimcilik yeteneklerinin körelmesine, iş performansının düşmesine ve işe ilişkin üretkenliklerinin azalmasına neden olmaktadır (Kanbur, 2018: 386).

Örgütsel sessizliğe ilişkin alternatif görüşler arasında olumsuz geri bildirimler ve doğru bilgileri engelleyerek karar verme süreci ve değişim süreçleri üzerinde zararlı etkilere neden olmada yer



almaktadır (Huang vd., 2005). Örgütsel sessizlik örgütsel değişim ve gelişme için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olarak da görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000: 707).

İş yerlerinde görülebilen sessizlik davranışına neden olan üç faktör vardır. İlk olarak olumsuz bir tutum olarak etiketlenme veya örgütsel sorunlara neden olma korkusu, ikincisi yöneticiyle olan ilişkilerinin etkileneceğinden korkma, üçüncüsü davranış durumu değiştirmeyeceğinden çalışanın fikrini ifade etmekten kaçınmasıdır (Rahman, 2020: 16). Ayrıca iş yerinde çalışanlar karşılaştıkları çeşitli olumsuz durum ve olaylardan kaçınmak içinde bilinçli olarak sessiz kalmaktadırlar (Acaray vd., 2015: 145). Çalışanlar iş yerinin gelişmesi ve ilerlemesi için gerekli olan teknik, fiziki ve ekonomik sorunlarla ilgili olan konularda bilinçli olarak fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler (Benli & Cerev, 2017: 414). Bu yüzden iş yerleri rekabet etme açısından diğer rakiplerinin gerisinde kalabilmekte ve ekonomik açıdan büyük kayıplar yaşayabilmektedirler.

Örgütsel sessizlikle ilgili literatürde yer alan çalışmalardan bazıları şunlardır: Sholekar & Shoghi (2017) yapılan çalışmanın amacı, örgüt kültürünün Tahran'daki İslam Azad Üniversitesi öğretim üyelerinin örgütsel sessizliği ve sesi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmadan elde edilen sonuç, örgüt kültürünün Tahran'daki İslam Azad Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerinin örgütsel sessizliği ve sesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Rayan vd., (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, sessizlik için gözetmen desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmenin yanı sıra sessizlik için denetimci desteği ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi test etmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçta, gözetmenin sessizliğe olan desteği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Liang & Wang (2016) tarafından yapılan çalışma, çalışanların örgütsel sessizliğinin ve örgütsel politika algısının belirli bir örgütsel iklime ve çevreye sahip devlet işletmelerinde örgütsel sessizliğin oluşum sürecinde nasıl bir arabuluculuk rolü oynadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuç, lider-üye değişiminin örgütsel sessizlik ile önemli bir negatif korelasyona sahip olduğunu ve lider-üye değişiminin örgütsel politika algısı ile önemli bir negatif korelasyona sahip olduğunu göstermektedir.

Hozorui vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel söylentileri kontrol ederek örgütsel sessizlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmadan elde edilen sonuç, örgütsel sessizliğin örgütsel söylentileri kontrol ederek örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Wu vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, denetimli bir arabuluculuk modeli geliştirerek olumsuz liderliğin (özellikle yıkıcı liderliğin) çalışanların sessizliği üzerindeki temel etkisini araştırmaktır. Çalışmadan elde edilen sonuç, çalışanların yıkıcı liderlikle karşılaştıklarında rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü duyguları nedeniyle iş yerinde sessizliğe başvurabileceklerini ve yüksek iş karmaşıklığının varlığının yıkıcı liderliğin olumsuz etkisini daha da kötüleştirdiğini ortaya koymaktadır.

### 2.3. İş Yeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Eskiden iş yerlerinde çalışan bireyin örgüte karşı sessiz kalması iyi ve hoş bir durum olarak görülmekteydi. Bununla birlikte bugün araştırmacılar geleneksel bakış açısının aksine sessizlik atmosferinin bir örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olacağını göstermiştir (Parcham & Ghasemizad, 2017: 25-26). Çalışan bireylerin iş yerinde karşılaştıkları nezaket dışı davranışlar karşısında bazen sert tepkiler verebilirler bazen de sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Genellikle iş yerine karşı sert tepki vermeyi tercih eden çalışanlar üretkenlik dışı davranış, sanal kaytarma, cinsel taciz gibi davranışlar göstermeyi tercih edebilirler. Ancak iş yerine karşı daha az tepki yani yumuşak tepki gösterenler ise, iş yerinde ortaya çıkan problemlere karşı duyarsız kalırlar, yöneticilerinin fikirlerine önem vermezler, iş yeri için çaba göstermek istemezler (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014). İş yerinde kendilerine karşı kaba ve sert davranıldığını düşünen çalışanların

motivasyonlarında bir azalma görülür ve davranışlarında umursamazlıkta hakimdir (Managheb vd., 2018: 75).

Çalışanlara göre kendilerine kötü ve nezaket dışı davranışlarda bulunan örgüt için herhangi bir iyi davranış sergilemeye gerek yoktur hatta herhangi davranışta da bulunmak gereksizdir (Emre, 2010: 36). Eğer iş yerinde bulunan çalışanlar ve yöneticiler, çalışanlarına karşı belirsiz ithamlarda bulunuyorsa ve kötü davranışlar gösteriyorsa örgüt için yapılabilecek tek şey sessiz kalıp hiçbir şeyle ilgilenmemektedir (Alparslan & Kayalar, 2012: 140). Çünkü iş yerine karşı verilebilecek en iyi cevap sessiz kalmaktır (Macit & Erdem, 2020: 95).

Çalışanın iş yerinde gelişen olaylara karşı sessiz kalması örgüt içinde meydana gelen sorunlara karşı da duyarsız kalmasına neden olmaktadır. İş yerinde meydana gelen kötü ve olumsuz kalınması aslında çalışanların örgüte karşı göstermiş oldukları bir cezalandırma biçimidir. Örneğin, iş yerinde çalışanlar kendilerine karşı negatif ve olumsuz davranışlarda bulunulduğunu düşündüklerinde kendileri de bir süre sonra aynı türden davranış sergilemeye başlayabilirler. Bu durumda örgütün giderek daha da kötü bir hal almasına neden olabilir. Bu davranış biçimi yani iş yerinde çalışanın sessiz kalması diğer iş yeri nezaketsizliği davranışlarına göre daha belirsizdir. Aslında etki etmeyeceği düşünülse de örgütte sessiz biçimde ilerlediğinden iş yerine en çok zarar verebilecek sapkın davranışlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel sessizliğin aslında iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlardan kaynaklandığını söylenmektedir (Sguera vd., 2016).

## **2.4. Gereç ve Yöntem**

### **2.4.1. Çalışmamın Amacı ve Önemi**

Çalışmada iş yerinde nezaketsizlik davranışıyla karşılaşan çalışanların sessizlik davranışı gösterme eğiliminde olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Yapılan çalışmalar genellikle akademisyenler, öğretmenler ve hemşireler üzerinde yapıldığı için kamu kurumlarından biri olan karayollarında çalışan yöneticiler ve memurlar üzerinde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünden dolayı bu örneklem seçilmiştir. Ayrıca bu konuyla ilgili literatürde karayollarında yapılan bir çalışma olmayışı da çalışmayı farklı kılmaktadır.

### **2.4.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli**

Cortina vd., (2001) tarafından geliştirilen tek boyutlu olarak sınıflandırılan iş yeri nezaketsizliği ölçeği ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen beş boyutlu olarak sınıflandırılan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

H1: İş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

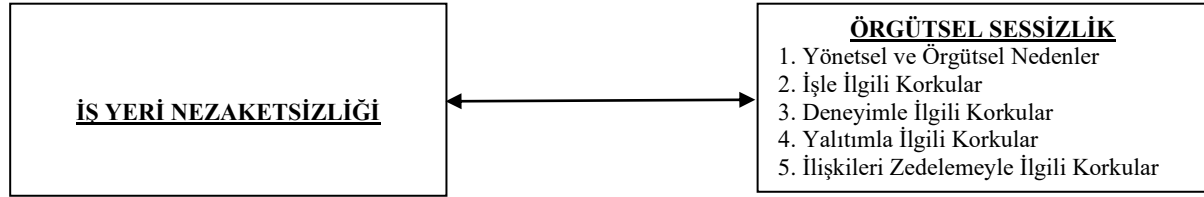
H1a: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili korkular pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeyle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

### 2.4.3. Çalışmanın Örnekleme ve Evreni

Çalışmanın amacı iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın ana kütesini Türkiye’de faaliyet gösteren Karayolları Genel Müdürlüğü’dür. Ancak Türkiye’deki bütün karayolları çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem seçimine gidilmiştir. Yapılan çalışmaya ilişkin anketlerin kolay ve hızlı toplanabilmesi için kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Karayolları Genel Müdürlüğü bünyesinde Türkiye genelinde toplam 26520 çalışan mevcuttur (<https://www.kgm.gov.tr/>). Bu kapsamda nicel değişkenli çalışmalar için kullanılan örneklem hesaplama formülüne göre 26520 büyüklüğünde bir evren için en az 379 örnekleme ulaşmanın yeterli olacağı tespit edilmiş ve 381 adet anket toplanmıştır. Örneklem hesaplamada ise Bartlett vd., (2001) tarafından geliştirilen Gürbüz & Şahin (2018:129) aktarılan hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Örnekleme alınan birey sayısı evreni bilinen örnekleme yöntemi ile aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (26520)

n: Örnekleme alınacak birey sayısı (?)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Değerler yerine yazıldığında;

$$\frac{26520 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2(26520 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 379$$

Karayolları Genel Müdürlüğü’nde çalışan personele meslek gruplarına göre tabakalama yapılmıştır. %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 379 olarak tespit edilmiş olup çalışanlar memur ve yönetici olarak iki grupta ele alınmıştır. Kars 18. Bölge Müdürlüğü’nde çalışanların memur ve yönetici olarak ele alınmasının nedeni ise yönetici grubunda yer alan çalışanların sayıca az olmasıdır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunluğunda genellikle aynı grupların ele alındığı görülmüştür. Örneğin, iş yeri nezaketsizliğiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Kumral (2017)’in yaptığı çalışmanın hemşireler; Bal Taştan (2014)’nin yaptığı çalışmanın hemşireler; Şenerkal & Çobanoğlu (2015)’nin yaptığı çalışmanın akademisyenler üzerinde yapıldığı görülmüştür. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalarda Algin (2014)’nin yaptığı çalışmanın akademisyenler; Tayfun & Çatır (2013)’in yaptığı çalışmanın hemşireler; Gül & Özcan (2014)’nin yaptığı çalışmanın kamu çalışanları; Acaray vd., (2015)’nin yaptığı çalışmanın özel sektörde çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmüştür. Ancak şu ana kadar yapılan çalışmalarda yöneticiler ve memurlar arasında yapılan bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu iki meslek grubu üzerinde durulmuştur.

Çalışmada yöneticiler tarafından uygulanan iş yeri nezaketsizliğin çalışanları üzerinde sessizliğe neden olabileceği düşünülmüştür. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Çakıcı (2008) tarafından akademisyenler ve idari personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda iş yerinde yöneticiler tarafından uygulanan iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların büyük bir çoğunluğunu sessizlik davranışına sevk ettiği sonucu ortaya konmuştur. Dönmez (2016) tarafından yapılan çalışmada idari görevi olmayan öğretmenlerin idari görevi olan öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği sonucu ortaya konmuştur. Afşar (2013) tarafından yapılan çalışmada ise, yönetsel görevde bulunan öğretmenlerin sessizlik düzeyinin yönetsel olmayan görevde bulunan öğretmenlere göre daha az olduğu sonucu ortaya konmuştur.

#### 2.4.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Çalışmaya ilişkin verilerin toplanabilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak “İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Cortina vd., (2001) tarafından geliştirilen ve 7 ifade ve tek boyuttan oluşan ve Polatçı ve Özçalık (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve güvenilirlik çalışması yapılan “İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi temel alınarak Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ve 30 madde ve beş boyuttan oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ilk 13 maddesi yönetsel ve örgütsel nedenler, sonraki 6 madde işle ilgili korkular, sonraki 4 madde deneyimle ilgili korkular, sonraki 4 madde yalıtımla ilgili korkular ve son 3 madde ise ilişkileri zedeleme korkusundan oluşmaktadır. İki ölçekte de ifadelerin puanlandırılması Likert tipi 5’li ölçekleme ile yapılmıştır. Çalışmanın yapılabilmesi için İnönü Üniversitesi’nin, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan (09.12.2021 tarih ve 24/5 sayılı kararlar) etik onay alınmış ve çalışmanın yürütüldüğü Kars Karayolları 18. Bölge Müdürlüğü’nden (24.11.2021/E-65889437-100/639764 sayılı kararı) kurum izinleri alınmıştır. Çalışma için karayollarında çalışan personele gerekli bilgilendirme yapılmış olup veriler tamamen gönüllük esasına dayanarak toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anketler elden dağıtılmıştır. Veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu değerlendirmeler için frekans dağılımları, basıklık, çarpıklık, ortalama, standart sapma, normal dağılım, keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 2.4.5. Bulgular

##### 2.4.5.1. Betimsel İstatistikler

Karayollarında çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları aşağıdadır.

**Tablo 1.** Karayollarında Çalışan Personele Ait Bilgiler (N=381)

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE (%)
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	54	14,2
Erkek	327	85,8
<b>YAŞ</b>		
30 yaş ve altı	53	13,9
31-40 yaş	98	25,7
41-50 yaş	177	46,5
51 yaş ve üzeri	53	13,9
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	138	36,2
Bekar	243	63,8
<b>KADRO UNVANI</b>		
Memur	289	75,9
Yönetici	92	24,1

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan katılımcıların %14,2’sinin kadın ve %85,8’inin ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %13,9’unun 30 yaş ve altı yaş aralığında, %25,7’sinin 31-40 yaş aralığında, %46,5’inin 41-50 yaş aralığında ve %13,9’unun ise 51 yaş ve üzeri

yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %36,2'sinin evli olduğu ve %63,8'inin ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %75,9'unun memur olduğu ve %24,1'inin ise yönetici olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın amacı iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek olduğundan dolayı demografik bilgilere yer verilmemiştir.

## 2.4.5.2. Analiz Sonuçları

### 2.4.5.2.1. Normal Dağılım Bilgileri, Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapma

Çalışmada elde verilerin ilk önce normal dağılıp dağılmadığı incelenmek istenmiştir. Bu nedenle elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığının incelemek amacıyla verilerin çarpıklık değerleri “Skewness” ve “Kurtosis” analizi ile test edilmiştir (Rende & Sakarya, 2020: 2903). Tablo 2 incelendiğinde verilerin -2 ve +2 aralığında yer alması gerektiği (George & Mallery, 2016) ve verilerin normal dağıldığı sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 2.** İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapması

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
İŞYN 1	4,33	0,513	0,257	-,909
İŞYN 2	4,28	0,483	0,563	-,659
İŞYN 3	4,64	0,553	-1,221	0,514
İŞYN 4	4,29	0,513	0,283	-,585
İŞYN 5	4,58	0,548	-1,191	0,435
İŞYN 6	4,33	0,513	0,257	-,909
İŞYN 7	4,29	0,513	0,283	-,585

**Tablo 3.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapması

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
ÖSSZ 1	4,96	0,495	-,954	-,475
ÖSSZ 2	4,39	0,500	0,305	-1,590
ÖSSZ 3	4,69	0,516	-1,401	1,005
ÖSSZ 4	4,36	0,497	0,388	-1,368
ÖSSZ 5	4,70	0,488	-1,201	0,223
ÖSSZ 6	4,35	0,504	0,330	-1,158
ÖSSZ 7	4,66	0,507	-1,030	-,152
ÖSSZ 8	4,37	0,499	0,355	-1,401
ÖSSZ 9	4,71	0,479	-1,191	0,111
ÖSSZ 10	4,33	0,494	0,440	-1,160
ÖSSZ 11	4,66	0,508	-1,016	-,185
ÖSSZ 12	4,34	0,506	0,320	-1,048
ÖSSZ 13	4,66	0,495	-,954	-,475
ÖSSZ 14	4,34	0,501	0,362	-1,121
ÖSSZ 15	4,67	0,498	-1,051	-,169
ÖSSZ 16	4,33	0,508	0,301	-,957
ÖSSZ 17	4,67	0,499	-1,022	-,237
ÖSSZ 18	4,37	0,488	0,491	-1,583
ÖSSZ 19	4,65	0,495	-,816	-,856
ÖSSZ 20	4,36	0,496	0,399	-1,356
ÖSSZ 21	4,64	0,507	-,899	-,509
ÖSSZ 22	4,37	0,510	0,245	-1,241
ÖSSZ 23	4,59	0,534	-,781	-,561
ÖSSZ 24	4,35	0,500	0,363	-1,252
ÖSSZ 25	4,60	0,526	-,800	-,574
ÖSSZ 26	4,36	0,506	0,298	-1,192
ÖSSZ 27	4,61	0,520	-,780	-,667
ÖSSZ 28	4,38	0,512	0,213	-1,267
ÖSSZ 29	4,57	0,537	-,675	-,729
ÖSSZ 30	4,38	0,518	0,143	-1,211

### 2.4.5.2.2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İş yeri nezaketsizliği ölçeğinden elde edilen verilerin (n=381) Keşfedici Faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik test değerleri incelenmiştir. Çalışmada 1 ve 4 numaralı maddelerin toplam varyansı açıklama yüzdesi düşük olduğu için bu maddeler analizden çıkarılmıştır. KMO değeri 0,713 bulunurken, Bartlett Chi-Square değeri 458,807 ve serbestlik derecesi 10 olduğu için küresellik testi anlamlı (p=0.000) olup faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur (p<0.05) (Adeyemi vd., 2014: 348-349). Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üzerinde olması seçilen örneklemin faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 320). Bartlett küresellik testinin anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) analizi yapılırken varimax işlemine tabi tutulmuştur. İş yeri nezaketsizliği ölçeği için yapılan faktör analizinin sonucunda 1 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 50,553'ünü açıklamıştır. Ayrıca toplam varyansa bakıldığında, iş yeri nezaketsizliği ölçeğinde özdeğeri 1'den büyük olan 1 faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörün özdeğeri= 2,428 olup varyansın %50,553'ünü açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 4.** İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

No	Soru	Faktör Yüklü
1	İŞYN 5	0,811
2	İŞYN 7	0,794
3	İŞYN 6	0,710
4	İŞYN 3	0,582
6	İŞYN 2	0,544
<b>Özdeğerler (Eigenvalues)</b>		2,428
<b>Varyans (%)</b>		50,553

**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,713**  
**Bartlett Küresellik Testi =  $\chi^2(10) = 458,807$  p<,000**  
**Toplam Açıklanan Varyans = %50,553**

Örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen verilerin (n=381) Keşfedici Faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik test değerleri incelenmiştir. Çalışmada 21, 22, 14, 19 ve 11 numaralı maddeler birden fazla faktör altında yer aldığı için çıkarılmıştır. KMO değeri 0,880 bulunurken, Bartlett Chi-Square değeri 5560,369 ve serbestlik derecesi 300 olduğu için küresellik testi anlamlı (p=0.000) olup faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur (p<0.05) (Adeyemi vd., 2014: 348-349). Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üzerinde olması seçilen örneklemin faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 320). Bartlett küresellik testinin anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) analizi yapılırken varimax işlemine tabi tutulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan faktör analizinin sonucunda 5 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 65,004'ünü açıklamıştır. Ayrıca toplam varyansa bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğinde özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör olduğu görülmüştür. 1. faktörün özdeğeri= 9,028 olup varyansın 36,112'sini, 2. faktörün özdeğeri= 2,463 olup varyansın 9,853'ünü, 3. faktörün özdeğeri= 2,134 olup varyansın 8,537' sini, 4. faktörün özdeğeri= 1,430 olup varyansın 5,721'ini ve 5. faktörün özdeğeri= 1,195 olup varyansın 4,781'ini açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 5.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

No	Soru	Faktör Yüğü				
		1	2	3	4	5
1	ÖS 6	0,817				
2	ÖS 4	0,775				
3	ÖS 8	0,757				
4	ÖS 10	0,718				
5	ÖS 2	0,672				
6	ÖS 12	0,632				
7	ÖS 28		0,845			
8	ÖS 30		0,831			
9	ÖS 26		0,730			
10	ÖS 24		0,695			
11	ÖS 27			0,847		
12	ÖS 25			0,847		
13	ÖS 29			0,779		
14	ÖS 23			0,734		
15	ÖS 5				0,798	
16	ÖS 7				0,721	
17	ÖS 3				0,702	
18	ÖS 9				0,687	
19	ÖS 1				0,583	
21	ÖS 18					0,685
22	ÖS 15					0,662
23	ÖS 17					0,649
24	ÖS 13					0,591
25	ÖS 16					0,570
26	ÖS 20					0,559
<b>Özdeğerler (Eigenvalues)</b>		9,028	2,463	2,134	1,430	1,195
<b>Varyans (%)</b>		36,112	9,853	8,537	5,721	4,781
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,880</b>						
<b>Bartlett Küresellik Testi = <math>\chi^2(300) = 5560,369</math> <math>p &lt; 0,000</math></b>						
<b>Toplam Açıklanan Varyans = %65,004</b>						

### 2.4.5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

#### 2.4.5.2.3.1. İş Yeri Nezaketsizliği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İyi uyum kriterleri  $\chi^2/df \leq 2$  (Schermelleh-Engel vd., 2003);  $RMSEA \leq 0.05$  (Browne & Cudeck, 1993);  $NFI \leq 1.00$  (Bentler & Bonett, 1980);  $CFI \leq 1.00$  (Baumgartner & Homburg, 1996);  $GFI \leq 1.00$  (Bentler, 1980; Marsh vd., 2006) olmalıdır.

**Tablo 6.** İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Değişken	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AVE	CR	$\alpha$
<b>İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği</b>	1,45	0,034	0,976	0,992	0,990	0,684	0,943	0,79

İş yeri nezaketsizliği ölçeği tek boyutludur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve  $\chi^2/df=6,090$ ;  $GFI=0,950$ ;  $NFI=0,901$ ;  $CFI=0,915$ ;  $RMSEA=0,116$  ve  $p < 0,001$  olarak elde edilmiştir. Elde edilen model uyum kriterleri istenilen sınırlarda olmadığından dolayı modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Bu indeks incelemesi sonucunda iş yeri nezaketsizliğine ilişkin 6. maddenin diğer değişkenler ile bir kovaryans bağlantısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit sonucunda ilgili madde ölçekten çıkarılarak çözümlene yapılmıştır. Bu çözümlene sonucunda  $\chi^2/df=1,45$ ;  $GFI=0,990$ ;  $NFI=0,976$ ;  $CFI=0,992$ ;  $RMSEA=0,034$  ve  $p < 0,001$  olarak elde edilmiştir. Buna göre ölçeğin maddelerinin iyi uyum kriterleri içinde olduğunu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin açıklanan ortalama varyansının  $AVE > 0,50$  olması ve bileşik güvenilirliğinin  $CR > 0,70$  olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Ölçeğin açıklanan varyansı  $> 0,50$ 'den büyük ve açıklanan varyansının  $0,684$  olduğu görülmüştür. Bileşik güvenilirliğinin ise  $CR > 0,70$  olması gerektiği ve bileşik güvenilirliğin  $0,943$  olduğu görülmüştür.

### 2.4.5.2.3.2. Örgütsel Sessizlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İyi uyum kriterleri  $\chi^2/df \leq 2$  (Schermelleh-Engel vd., 2003);  $RMSEA \leq 0.05$  (Browne & Cudeck, 1993);  $NFI \leq 1.00$  (Bentler & Bonett, 1980);  $CFI \leq 1.00$  (Baumgartner & Homburg, 1996);  $GFI \leq 1.00$  (Bentler, 1980; Marsh vd., 2006) olmalıdır.

**Tablo 7.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Değişken	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AVE	CR	$\alpha$
Yöneltil ve Örgütsel Nedenler	1,78	0,045	0,970	0,986	0,975	0,743	0,971	0,745
İşle İlgili Nedenler	1,23	0,025	0,995	0,999	0,995	0,655	0,886	0,728
Deneyimle İlgili Nedenler	1,86	0,050	0,993	0,996	0,994	0,687	0,896	0,769
Yalıtımla İlgili Nedenler	1,31	0,042	0,997	0,998	0,993	0,594	0,722	0,771
İlişkileri Zedeleme ile İlgili Nedenler	1,92	0,049	0,996	0,998	0,974	0,662	0,875	0,749

Örgütsel sessizlik ölçeği beş boyutludur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve yönetsel ve örgütsel nedenler  $\chi^2/df=1,78$ ;  $GFI=0,975$ ;  $NFI=0,970$ ;  $CFI=0,986$ ;  $RMSEA=0,045$ ;  $p<0,001$ ;  $AVE=0,743$ ;  $CR=0,971$  ve  $\alpha=0,745$  olarak elde edilmiştir. İşle ilgili nedenler  $\chi^2/df=1,23$ ;  $GFI=0,995$ ;  $NFI=0,995$ ;  $CFI=0,999$ ;  $RMSEA=0,025$  ve  $p<0,001$ ;  $AVE=0,655$ ;  $CR=0,886$  ve  $\alpha=0,728$  olarak elde edilmiştir. Deneyimle ilgili nedenler  $\chi^2/df=1,86$ ;  $GFI=0,994$ ;  $NFI=0,993$ ;  $CFI=0,996$ ;  $RMSEA=0,050$  ve  $p<0,001$ ;  $AVE=0,687$ ;  $CR=0,896$  ve  $\alpha=0,769$  olarak elde edilmiştir. Yalıtımla ilgili nedenler  $\chi^2/df=1,31$ ;  $GFI=0,993$ ;  $NFI=0,997$ ;  $CFI=0,998$ ;  $RMSEA=0,042$  ve  $p<0,001$ ;  $AVE=0,594$ ;  $CR=0,722$  ve  $\alpha=0,771$  olarak elde edilmiştir. İlişkileri zedeleme ile ilgili nedenler  $\chi^2/df=1,92$ ;  $GFI=0,974$ ;  $NFI=0,996$ ;  $CFI=0,998$ ;  $RMSEA=0,049$  ve  $p<0,001$ ;  $AVE=0,662$ ;  $CR=0,875$  ve  $\alpha=0,749$  olarak elde edilmiştir.

Elde edilen model uyum kriterleri istenilen sınırlarda olduğundan dolayı modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Buna göre ölçeğin maddelerinin iyi uyum kriterleri içinde olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin açıklanan ortalama varyansının  $AVE>0,50$  ve bileşik güvenilirliğinin  $CR>0,70$  olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Ölçeğin açıklanan varyansı  $>0,50$ 'den büyük olduğu ve ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansının 0,694 ile 0,743 arasında yer aldığı görülmüştür. Bileşik güvenilirliğinin ise  $CR>0,70$  olması gerektiği ve ölçeğin alt boyutlarının bileşik güvenilirliğinin 0,722 ile 0,971 arasında yer aldığı görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alfasının  $\alpha>0,70$ 'den büyük olduğu ve ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfasının 0,728 ile 0,771 arasında yer aldığı görülmüştür.

### 2.4.5.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının -1.00 olması mükemmel negatif ilişkiyi, +1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi ve 0.00 olması ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını gösterir (Gürbüz & Şahin, 2018: 262). Korelasyon katsayısı 0.00-0.30 arasında yer alıyorsa ilişki zayıf, 0.30-0.70 arasında yer alıyorsa ilişkinin orta ve 0.70-1.00 arasında yer alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu söylenebilir (Gürbüz & Şahin, 2018: 262). İş yeri nezaketsizliği ölçeğine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8.** İş Yeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler	İş Yeri Nezaketsizliği	Örgütsel Sessizlik
İş Yeri Nezaketsizliği	1	-,106*
Örgütsel Sessizlik	-,106*	1

Tablo 8 incelendiğinde iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında  $r=-,106^*$  ve  $p<0,01$  olduğu için istatistiki olarak negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu durumda  $H_1$ 'i hipotezi desteklenmemiştir. Benzer bir çalışma Demir Uğur, 2017; Porath & Pearson, 2012) tarafından yapılmış ve elde edilen



sonucun tam tersi bir sonuç elde edilmişken Sguera vd., (2016) tarafından yapılan çalışma ile de benzer bir sonuç elde edilmiştir.

**Tablo 9.** İş Yeri Nezaketsizliği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

BOYUTLAR	ORT.	SS.	İş Yeri Nezaketsizliği Ort.	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Korkular	Deneyimle İlgili Korkular	Yalıtım Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ort.
1.İş Yeri Nezaketsizliği	4,54	,28	1	-,075	-,044	-,115*	-,075	-,016	-,106*
2.Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	4,52	,19	-,075	1	,213**	,177**	,131*	,056	,728**
3.İşle İlgili Korkular	4,50	,22	-,044	,213**	1	,366**	,227**	,087	,593**
4.Deneyimle İlgili Korkular	4,48	,27	-,115*	,177**	,366**	1	,534**	,294**	,650**
5.Yalıtım Korkusu	4,48	,26	-,075	,131*	,227**	,534**	1	,429**	,606**
6.İlişkileri Zedeleme Korkusu	4,42	,30	-,016	,056	,087	,294**	,429**	1	,443**
7.Örgütsel Sessizlik Ölçeği	4,50	,15	-,106*	,728**	,593**	,650**	,606**	,443**	1

\*Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-uçlu) anlamlıdır.

\*\*Korelasyon 0,05 seviyesinde (2-uçlu) anlamlıdır.

Tablo 9 incelendiğinde iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetmel ve örgütsel nedenler arasında  $r=-,075$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1a'yı destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında  $r=-,044$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1b'yı destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında  $r=-,115$  seviyesinde negatif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki vardır. Bu durumda H1c'yi destekleyebilecek bir bulgu elde edilmiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında  $r=-,075$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1d'yi destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında  $r=-,016$  ve  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1e'yı destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

### 3. Sonuç ve Öneriler

Çalışanların iş yerinde saygı görmeleri, onlara karşı nazik davranılmaları ve görgü kuralları içinde kendilerine karşı hareket edilmeleri örgüte karşı olan bağlılığını, verimliliğini ve motivasyonunu arttıracaktır. Çünkü çalışanlar birer makine değildir. Onlar duyabilen, düşünebilen ve hissedilebilen bir varlıktır. Bu nedenle iş yerinde bireylere karşı nazik ve hoşgörülü davranılması örgütün geleceği için son derece önemlidir. Çünkü sağır kulak sendromuna göre, iş yerinde beklediklerinin aksine kendilerine kötü, kaba ve sert davranıldığını gören bireyler ise örgüte karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 73).

İş yerinde kendilerine karşı kötü ve kaba davranışlarda bulunan bireylerin bir kısmı sert davranışlar gösterirlerken bir kısmı da daha yumuşak davranışlar gösterirler (Güngör Delen, 2010: 52). Bu

tamamen iş yerinin kendilerine göstermiş oldukları nezaketsizliğin şiddetine bağlıdır. Eğer daha düşük yoğunluklu bir nezaketsizlik gösterirlerse çalışanlarda daha düşük yoğunluğa sahip olan sessizlik davranışını göstereceklerdir. Fayda maliyet teorisine göre, çalışanların iş yerinde kendilerine karşı gösterilen bu nezaket dışı davranışları görmezden geldikleri söylenemez. Çünkü bu çalışanlar örgüt içinde sessiz kalarak aslında iş yerine karşı aslında sert bir tavır takınabilirler.

İş yerinde meydana gelen kötü ve olumsuz durumlara karşı kayıtsız kalmaları aslında örgütün kötü bir duruma düşme neden olabilir. İş yeri tarafından kendilerine karşı gösterilen kötü, kaba ve sert davranışların yoğunluğuna bağlı olarak da çalışanların sessizlik miktarı ya azalacaktır ya da artacaktır (Sguera vd., 2016: 125). Öte yandan bekleyiş teorisine göre, genel olarak iş yeri tarafından beklenen nezaket davranışlarını göremeyen çalışanların motivasyonları düşecek, iş yerine katkıları azalacak ve verimliliklerinde bir düşüş gözlemlenecektir. Bu duruma ek olarak iş yeri nezaketsizliğinde hedefe zarar verme niyeti belirsiz olduğu için çalışanların kendilerine mi yoksa diğer çalışanlara mı bu nezaketsizlik davranışının gösterildiğinden tam olarak emin olamamaktadırlar. Bu yüzden çalışanların iş yerinde görülen her nezaket dışı davranışı üzerilerine alınmaları da mümkün görünmektedir (Işıkkay, 2021: 524).

Tam olarak iş yeri nezaketinden zarar verme niyeti belli olmasa da bireylerin işten ve iş yerinden soğumalarının etkinliği ve verimliliğin düşmesine neden olabileceği söylenebilir. Sessizlik sarmalı teorisine göre, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanın, kendisine yönelik yapılan bu davranışlara karşı çıkmanın bir anlamı olmadığını düşündüğü için sessiz kalmaya da devam edecektir.

Çalışmada iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya ilişkin olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda;

- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 77; Tutar vd., 2021) ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 73; Bayın vd., 2015 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). Ayrıca Can & Alparslan (2012) tarafından yapılan çalışmayla da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 74; Van Dyne vd., 2003; Gül & Özcan, 2011 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 74; Afşar, 2013 ile aynı yönde olan ve Erigüç vd., 2014 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017; Acaray, 2014; Apak, 2016; Schwappach & Gehring; 2014; Kahya, 2013; Ünlü, 2015; Ürek

vd., 2015 tarafından yapılan benzer çalışmalarda da aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 74; Harmancı vd., 2018; Milliken vd., 2003 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerimiz şunlar olacaktır: iş yerinde meydana gelebilecek nezaket dışı davranışlara karşı iş yerinde uygulanması zorunlu nezaket kuralları yazılı bir şekilde çalışanlara bildirilmelidir. İş yerinde bir çalışanın herhangi bir çalışana karşı gösterebileceği nezaket dışı davranışların geri dönülemez pek çok olumsuz duruma yol açabileceği anlatılmalı ve bu konuda aylık ya da haftalık konferanslar ve seminerler düzenlenmelidir.

İş yerinde nezaketsizlik davranışına maruz kalan bireylerin sessizlik davranışına yönelmemesi için iş yerinde çalışanlara uygun olarak oryantasyonlar düzenlenmelidir. İş yerinde nezaket dışı davranış göstermeyi sürekli hale getiren çalışanlar uyarılmalı ve cezai yaptırımları hakkında bilgi verilmelidir. İş yeri nezaketsizliğine uğrayan bireylerin bu durumu daha ağır yaşamamaları için psikolojik destek sağlanmalıdır. Ayrıca yukarıda sayılan düzenlemelere rağmen halen nezaketsizlik dışı davranış bir çalışan belli bir çalışana sürekli bir biçimde uyguluyorsa rotasyon yapılabilir.

Bu çalışma iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında yapılmıştır. Çalışanlar iş yerinde kendilerine yapılan nezaket dışı davranışlara karşı farklı şekillerde tepki verebilir. Bu yözünde örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasında, fayda-maliyet teorisine göre iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlar ve üretkenlik davranışı arasında, beklenti kuramına göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında, sessizlik sarmalı teorisine göre örgütsel sessizlik ve cam tavan arasında da yapılabilir. Ayrıca bu çalışma karayollarında yapılmıştır. Çalışma nezaketsizlik davranışlarının sık olarak görüldüğü, çalışan sayısının fazla olduğu ve iş stresinin yaşandığı kurumlar olan Devlet Su İşleri (Dsi), araştırma ve şehir hastaneleri, okullar ve üniversitelerde yapılması gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilmektedir.

### Kaynakça

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32),139-157.
- Adeyemi, I. R., Razak, S. A., & Salleh, M. (2014). A conceptual model for holistic classification of insider. *Asian Journal of Applied Sciences*, 7(5), 343-359.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.

- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bal Taştan, S. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyopsikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(03), 60-75.
- Barker-Caza, B., & Cortina, L. (2007). From insult to injury: explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, (29), 335-350.
- Bartlett, J. E., Kortlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *Journal of Business Research*, 7(1), 248-266.
- Benli, A., & Cerev, G. (2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi: turizm çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, (31), 419-456.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Türkiye.
- Blanco-Donoso, L. M., Amutio, A., Moreno-Jimenez, B., Yeo-Ayala, M. del. C., Hermsilla, D., & Garrosa, E. (2019). Incivility at work, upset at home? testing the cross-level moderation effect of emotional dysregulation among female nurses from primary health care. *Scandinavian Journal of Psychology*, (60), 267-276.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational voice: a phenomenological study of employee's lived experiences of silence in work group settings*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Faculty of Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, Washington, ABD.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Can, A., & Alparslan, A. M. (2012). Hemşireler neden sessiz kalırlar? Bir içerik analizi çalışması. 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 261-266, Isparta.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288.

- Cortina, L. M., Magley V. J., Williams J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work, 7*(2), 267-282.
- D'ambra, A. M., & Andrews, D. R. (2014). Incivility, retention and new graduate nurses: an integrated review of the literature. *Journal of Nursing Management, 22*(6), 735-742.
- Demir Uğur, E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Demsky, C. A., Hammer, L. B., Fritz, C., & Black, A. E. (2019). Workplace incivility and employee sleep: the role of rumination and recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 228-240.
- Dereli, S. (2008). Sözlü iletişimde nezaket stratejileri. *Türkbilig, 15*(15), 24-52.
- Doshy, P. V., & Wang, J. (2014). Workplace incivility: what do targets say about it?. *American Journal of Management, 14*(1/2), 30-42.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye.
- Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations, 41*(1), 228-252.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi: Teknopark üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., & Songur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent?. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10*(22), 131-153.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, Türkiye.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: a simple guide and reference* (14th ed.). New York: Taylor & Francis.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, 16*(4), 745-761.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(2), 107-134.

- Güngör Delen, M. (2010). Çalışma hayatında işyeri kalabalığı olgusu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53), 43-58.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-felsefe-yöntem-analiz*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Harmancı S. A. K., Topçu, İ., Eşkin Bacaksız, F., Ünaldi, N., Tokgöz Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organizational silence among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of Clinical Nursing*, (27), 1440-1451.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying ... oh my!: a call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Holm, K., Torkelson, E., & Backström, M. (2015). Models of workplace incivility: the relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed Research International*, 1-10.
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.
- Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Işıkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri nezaketsizliği: ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 521-552.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların olumsuz değerlendirilme korkusunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının artırılması: üretim işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Korkmaz, E. (2018). The relationship between organizational silence and Allen-Meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 200-213.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Kumral, T., & Çetin, C. (2018). The mediating role of workplace ostracism on workplace incivility and organizational silence relationship. *5 th International Conference on Business and Economics Studies*, New York, USA-August 10-12.

- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, (6), 640-648.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: does family support help?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Jahromi, M. R. G., Hosseini, M., & Amirianzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, 7(12), 72-86.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Parcham, E., & Ghasemzad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence in Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management and Informatics*, 4(1), 25-30.
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17- 34.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E326-E357.
- Rahman, A. R. A. (2020). Silence behavior in public and private higher learning institutions in selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies*, 2(1), 15-23.
- Rayan, A. R. M. Ali, N. A. M., & Moneim, M. S. K. (2020). The supervisor's support for silence and the organizational commitment: the mediating role of organizational silence behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-8.
- Rende, B., & Sakarya, A. O. (2020). Kararlara katılımın rol stres kaynakları üzerine etkisi: beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2895-2915.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive Goodness-Of-Fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, (37), S57-S88.
- Schwappach, D. L. B., & Gehring, K. (2014). Saying it without words: a qualitative study of oncology staff's experiences with speaking up about safety concerns. *BMJ Open*, (4), 1-8.

- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2016). Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources. *Journal of Vocational Behavior, 95*(96), 115-127.
- Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., X., Fengzhe, Wnag, J., Sun, Z., Dong, X., Sun, T., & Fan, L. (2018). Impact of workplace incivility against new nurses on job burn-out: a cross-sectional study in China. *BMJ Open, 1-9*.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30*(2011), 1731-1735.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 10*(1), 113-142.
- Şenerkal, R., & Çorbacıoğlu, S. (2015). Akademik personelin algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(1), 107-135.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi: bir örnek olay*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 114-134.
- Taylor, S. G., & Klumper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: the moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 316-329.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace incivility and organizational silence. *TEM Journal, 10*(2), 563-572.
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2021). *İstihdam şekline göre personel dağılımı*. <https://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/InsanKaynaklari/istihdam.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.10.2021).
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(3), 122-141.
- Vagharseyyedin, S. A. (2015.) Workplace incivility: a concept analysis. *Contemporary Nurse, 50*(1), 115-125.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.
- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schriels, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). Assessing workgroup norms for civility: the development of the civility norms questionnaire-brief. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 407-420.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: the moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology, 12*(1), 1-11.
- Zia-ud-Din, M., Arif, A., & Shabbir, M. A. (2017). The impact of workplace incivility on employee absenteeism and organization commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7*(5), 205-221.



**E-ISSN: 2651-2610**

---

**BEMAREJ**

---

**Business, Economics & Management Research Journal**

**<http://dergipark.org.tr/bemarej>  
[bemarej@gmail.com](mailto:bemarej@gmail.com)**