

İŞLETME BİLİMİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF
BUSINESS SCIENCE



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi

2023

Cilt:11 Sayı:2



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 11
Sayı/Issue : 2
Yıl/Year : 2023

ISSN: 2148-0737

DOI: 10.22139/jobs

**MIAR (INFORMATION MATRIX FOR THE ANALYSIS
OF JOURNALS) KAPSAMINDAKİ İNDEKSLER
INDEXS IN THE SCOPE OF MIAR (INFORMATION
MATRIX FOR THE ANALYSIS OF JOURNALS)**

MIAR kapsamında yer alan indekslere başvuru süreçlerimiz devam etmektedir (Our application processes to the indexes within the scope of MIAR are still in progress).

**DİĞER PLATFORMLAR
OTHER PLATFORMS**

Acarindex
CEEOL
Cite Factor
DRJI - Directory of Research Journals Indexing
I2OR
Index Copernicus
Journal Factor
Research Bib
Root Indexing
SIS - Scientific Indexing Services
SOBİAD

Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner on behalf of Sakarya University

Prof. Dr. Hamza AL

Baş Editör / Editor in Chief

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcısı / Assoc. Editor

Doç. Dr. Özgün ÜNAL

İstatistik Editörü / Statistics Editor

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARA

Etik Editörü / Ethics Editor

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Dil ve Yazım Editörü / Spelling and Language Editor

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan ERKAN

Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN

Dr. Oylum ŞEHVEZ ERGÜZEL

Sekreteryası / Secretariat

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

Arş. Gör. Sena PARLAK

Editör Kurulu/Editorial Board

Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Mehveş TARIM	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Neşet HİKMET	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi
Doç. Dr. Sa'ad ALI	Derby Üniversitesi
Dr. Denis DIFFO	Coventry Üniversitesi
Dr. Liridon KRYEZIU	Riinvest Enstitüsü

Yayın Kurulu / Publication Board

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Doç. Dr. Özgün ÜNAL

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Sekreteryaya / Secretariat

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

Arş. Gör. Sena PARLAK

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

iv

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written with ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility for this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs> Sakarya
Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187
Serdivan/SAKARYA

Hakemler/ Reviewers

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

Hakemler/ Reviewers

Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Ünsal Memiş	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Necdet Şensoy	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Niyazi Kurnaz	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Ötügen Senger	Kafkas Üniversitesi
Prof. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan Erdem	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye Cop	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selma Arıkan	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Semra Boran	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İncaz	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdika Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Uğur	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ümmühan Aslan	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Yaşar Kabatas	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman Benli	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Baltacı	İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2023

Cilt:11 Sayı:2

Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Cüneyt ÇETİN	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. Aşkın Özdağoğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesis
Doç. Dr. Burcu Adıgüzel Mercangöz	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Aydın Yılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Ali ARSLANOGLU	Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Doç. Dr. Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru Demirci	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan ÖZTÜRK	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özkul	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Emre Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan BİL	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fahri Özsungur	Mersin Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Şantaş	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Ferda Alper Ay	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Feride Hayırsever Baştürk	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesis
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gökçe Cerev	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfen Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hacı Mehmet Yıldırım	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Murat Arslan	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Haydar Hoşgör	Uşak Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail Şimşir	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Bursa Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Koray Tuan	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Lütü Mustafa Şen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Ali Alan	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Altınöz	Havettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Han Ergüven	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Meltem SAYGILI	Kırıkkale Üniversitesi
Doç. Dr. Metin SAYGILI	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Metin Reyhanoglu	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Murat Yıldırım	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Babadağ	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Uslu	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahlıoğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Önder Büberkökü	Van Yüzüncüyıl Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Seda Aydan	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Ülkü Akpınar	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Polatçı	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Şengül	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Şerife Subaşı	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Tansel Hacıhasanoğlu	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Taşkın Kılıç	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Vahit Yiğit	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çiftçi	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Doç. Dr. Ümit Alnıaçık	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Ümit Çıraklı	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Yıldırım Yıldırım	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus Emre Öztürk	Selçuk Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed Abubakar	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abit Balın	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Özgür Karagülle	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kar	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz	Sakarya Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2023

Cilt:11 Sayı:2

Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Yılmaz	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Algin Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Alper Kurnaz	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ Çağatay	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Cesur	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aydoğan Durmuş	İstinye Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aynur İncekırık	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Barış Aksoy	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Berna Eren	Acıbadem Üniversitesi,
Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilruba İZGÜDEN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Duygu Ürek	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Özlem Bilgin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Elif Elçin Günay	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin İrk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Mumcu Küçükçaylı	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatih Budak	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Altınkaynak	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fuat Yalman	Düzce Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökalp	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan Gürler	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Şimdi	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Türkteviz	KTO Karatay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha Dursun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Usta	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Demirkol	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Gül	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Kenan Gözlü	Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Metin Bayram	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Cankaya	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said Döven	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoglu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Doğdubay	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Koç	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan Tosun	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan Öztürk	İzmir Bakırçay Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pınar Memiş Sağır	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Rojan Gümüş	Dicle Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Selma Kılıç Kırılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Dalkılıç	Yozgat Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semra Boğa	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serap Taşkaya	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danışman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye ÖZMEN	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Aykut Yılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoğlu	Okan Üniversitesi
Dr. Emine Şenbabaoğlu Danacı	Düzce Üniversitesi
Dr. Meri Taksi Deveciyan	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Meryem Turfut	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Dr. Ramazan Kıracı	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2023 Cilt (Vol.) 11 Sayı (Issue) 2

İşletme Bilimi Dergisi

2023

Cilt:11 Sayı:2

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- TÜRK MEDİKAL TURİZM SEKTÖRÜNDE YAPI, İŞLEYİŞ VE SORUNLAR: FARKLI PAYDAŞLAR GÖZÜNDEN BİR DEĞERLENDİRME**
STRUCTURE, OPERATION AND PROBLEMS IN THE TURKISH MEDICAL TOURISM SECTOR: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF DIFFERENT STAKEHOLDERS 91-112
Murat EREN ve Oğuz TÜRKAY
- ULUSLARARASI PAZARLARDA İNOVASYON ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: X SERAMİK ŞİRKETİNDE DEĞERLENDİRME**
INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN INTERNATIONAL MARKETS: EVALUATION AT X CERAMIC COMPANY 113-131
Serpil Dural, Habibe Yelda Şener ve Ercan Taşkın
- MOTORLU KURYELERİN ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
THE EFFECT OF WORKING CONDITIONS ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION OF MOTORCYCLE COURIERS 132-145
Ersin İRKİLATA ve Ersin İRK
- DO EXCHANGE RATE FLUCTUATIONS EFFECT ECONOMIC GROWTH IN NIGERIA? EMPIRICAL EVIDENCE**
NİJERYA'DA DÖVİZ KURU DALGALANMALARI EKONOMİK BÜYÜMEYİ ETKİLİYOR MU? AMPİRİK KANITLAR 146-162
İlhan EROĞLU ve Ayodeji Mubarak OLAYIWOLA
- ÇALIŞANLARDA POZİTİF SES ÇIKARTMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ**
THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER INTERACTION ON THE EFFECT OF POSITIVE VOICE BEHAVIOR ON TURNOVER INTENTION AMONG EMPLOYEES 163-183
Fahs ABŞHIR ALI and Şule DARICAN

TÜRK MEDİKAL TURİZM SEKTÖRÜNDE YAPI, İŞLEYİŞ VE SORUNLAR: FARKLI PAYDAŞLAR GÖZÜNDEN BİR DEĞERLENDİRME*

STRUCTURE, OPERATION AND PROBLEMS IN THE TURKISH MEDICAL TOURISM SECTOR: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF DIFFERENT STAKEHOLDERS

Murat EREN**

Oğuz TÜRKAY***

Öz

Amaç: Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de medikal turizmin sektörel yapısı, aktörleri, işleyişi ve sorunlarını farklı paydaşların gözünden tespit etmektir.

Yöntem: Türkiye’de medikal turizm alanında hizmet veren ve kartopu örnekleme tekniği ile ulaşılan 4 hastane yöneticisi, 6 seyahat acentası yetkilisi, 5 VIP taşımacılık firması yetkilisi ve 1 danışmanlık firması yetkilisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yaklaşımıyla analiz edilmiş, bulgular, betimsel öğeler de kullanılarak sunulmuştur.

Bulgular: Araştırmanın sonucunda, akreditasyon, işgücünün niteliği, onay almadan tedavi hizmeti veren ve aracılık yapan işletmelerin varlığı, tanıtım sorunları ve mevzuatın eksikleri gibi temel sorunlar yanında medikal turizm alanında kurumlar arası iş birliğinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu saptanmıştır. Uluslararası Sağlık Hizmetleri Anonim Şirketi (USHAŞ) hakkında fikir ayrılıklarının olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç: Türkiye’de medikal turizm sektörünün işleyişi yasal mevzuat, kamu aktörlerinin çabaları ve rekabetçi güçlerin etkileşimi içerisinde şekillenmektedir. Ancak, işleyişi bozan çok sayıda etken tespit edilmiştir. Bu sorunların çözümü için aktörler arasında etkin koordinasyon yanında etkin kontrol mekanizmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu denetimler konusunda kamu otoritelerinden beklentiler yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Medikal turizm, Sektörel yapı, Sektörel işleyiş, Sorunlar

Abstract

Aim: The aim of this study is to determine the sectoral structure, actors, functioning and problems of medical tourism in Turkey from the perspective of different stakeholders.

Method: Semi-structured interviews were conducted with 16 participants (4 hospitals, 6 travel agencies, 5 VIP transportation companies and 1 consultancy firm official) who serve in the field of medical tourism in Turkey and were reached by snowball sampling technique. The data obtained were analyzed with thematic analysis approach, and the findings were presented using descriptive elements.

Findings: Basic problems such as the existence of institutions providing services without accreditation, deficiencies in the quality of the workforce, the existence of enterprises that act as intermediaries without approval, promotion problems and deficiencies in the legislation have been identified. It has emerged that there are differences of opinion about the International Health Services Joint Stock Company (USHAŞ).

Conclusion: The functioning of the medical tourism sector in Turkey is shaped by the interaction of legal regulations, the efforts of public actors and competitive forces. However, many factors that disrupt the functioning have been identified. In order to solve these problems, the necessity of effective control mechanisms as well as effective coordination among the actors emerges. Expectations from public authorities regarding these inspections are high.

Keywords: Medical tourism, Sectoral structure, Sectoral operations, Problems

* Bu çalışma Murat Eren tarafından yazılan ve Prof. Dr. Oğuz Türkay yönetiminde tamamlanan "Medikal Turizmde Sektörel Yapı, Aktörler, İşleyiş ve Sorunlar" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği EABD, murateren81219@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5247-924X

*** Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gastronomi ve MS Bölümü, turkay@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0752-6799

Makale Geliş Tarihi/ Received for Publication : 13/01/2023

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 12/04/2023

Kabul Tarihi/Accepted : 10/05/2023

Atıfta Bulunmak İçin: Eren, M. ve Türkay, O. (2023). Türk medikal turizm sektöründe yapı, işleyiş ve sorunlar: Farklı paydaşlar gözünden bir değerlendirme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 11(2), 91-112.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Extended Abstract

Aim: Although different aspects of the development of the Turkish medical tourism sector have been examined and different sectoral problems have been identified, the attempt to comprehensively describe the functioning and structure of the sector has been rather limited. In addition, it has been seen that there is a need for a study that tries to define the organization and functioning of the medical tourism sector in Turkey through the data obtained from more than one actor and to diagnose the problems comparatively.

In this study, it is tried to determine how the medical tourism sector works as a sector that generates significant income in Turkey, who the stakeholders are, how the structure of the sector is and what the problems are in the sector.

Method: Data were obtained from hospitals, travel agencies and transportation companies in the sector. A stakeholder group of 16 people, consisting of four hospital managers, six travel agency managers, five VIP transportation companies and a consulting firm, reached by snowball sampling technique, constitutes the sample of the study. Data were obtained by semi-structured interview technique. The interviews were terminated at the point where the answers started to become repetitive.

Findings: The findings focused on 9 main areas depending on the questions.

a) Connection and cooperation in the medical tourism sector

There are two routes of sectoral cooperation. The first is the relationship of enterprises with Ministries. Medical tourism actors are in relations with the Ministry of Health, the Ministry of Culture and Tourism, and the Ministry of Commerce for reasons such as obtaining certificates, benefiting from government incentives, being accredited. In addition, the Ministry of Foreign Affairs is contacted within the scope of relations with other countries. Transport companies also have relations with the Ministry of Transport and Infrastructure. The second scope is the relations of medical tourism actors with each other. At this point, the important element is cooperation in accessing patients. Hospitals, agencies and consultancy firms reach patients by opening offices abroad, using digital media, bringing patients through agencies, and connecting with Ministries in other countries. The reluctance of public hospitals to connect with other actors is noteworthy. Hospitals make choices such as establishing a department for finding patients, finding intermediaries and patients through research, determining the target market and determining appropriate strategies. Agencies, on the other hand, stated that they use digital platforms very actively. It was concluded that with the studies they carried out on social media systems such as Facebook, Instagram, Twitter and Whatsapp, it was possible to directly connect with the patient and communicate with other stakeholders in the same way. On the other hand, it has been observed that travel agencies contact with sectoral actors in the destination countries that send tourists, make agreements, make agreements with doctors and hospitals, and establish connections with USHAŞ.

b) Patient follow-up processes in medical tourism

It is understood that the participating enterprises maintain the patient follow-up process in a planned and systematic way. Most of the time, the process starts before the patient's transfer to Turkey. It is ensured that the patient is directed to the hospitals, research centers or clinics that are connected abroad, and that the preliminary examinations are made and reported there. The treatment process is planned according to these reports before the patient comes to Turkey. From the patient's arrival in Turkey, this planned process is implemented.

The process, which starts with the patient's contact with the intermediary institution or directly with the hospital and obtaining detailed information on the subject, ends with the hospital's routine controls, doctor's examinations, treatments, returning to the country after the treatment and re-check(s). Agencies and consultancy firms emphasize that this process does not only end with bringing the patients to the hospital, but also accompanying the patient and carrying out activities that support the process carried out by the hospital. The processes of communicating with the patient, preparing their files, communicating with the hospital and presenting the patient's report, being with the patient in all their problems during the treatment, then offering touristic activities in line with the patient's request, following the routine controls of the patient returning to his country after the treatment are followed by these enterprises.

c) Relations with insurance companies

Private hospitals make agreements with almost all insurance companies, and they inevitably experience problems arising from patients or insurance. It has been stated that the coverage provided by the insurance companies is not sufficient, they cannot agree on the treatment prices, and they have problems with the patient because they cannot evaluate the patient's expenses within the scope of the insurance. The agency and the consultancy firm, on the other hand, stated that they did not make any agreement regarding insurance, and that this process was between the patient-hospital-insurance company.

d) Target market definition and selection of healthcare organizations

Hospitals state that they prefer the market that their competitors enter, that they tend to the most accurate market according to their research, that they search for markets based on its proximity to Turkey and the lack of treatment services for any branch in the tourist's own country. It has been observed that some of the agencies do not choose a target market, they want to provide services in all branches that will bring money, they tend to certain markets according to their needs, and they prefer countries with strategic proximity. Some agencies stated that they are expanding their current market and focusing on treatment areas where demand is high.

e) Benefiting from government incentives in medical tourism

It was stated that private hospitals benefited greatly from government incentives, while university hospitals did not. University hospitals stated that they did not take any initiative to benefit from the incentives, that they could not fulfill the conditions put forward in order to benefit from the incentives as a hospital, and that they did not receive any incentives. Within the scope of the agency and consultant firm, some of the participants stated that they benefited from the incentive by giving a short answer. Some participants, on the other hand, stated that they could not benefit from the incentives, that they did not prefer it because the conditions required to benefit were difficult and there was a need to spend first.

f) Thoughts about USHAŞ

The opinions of the participants about USHAŞ vary. It is seen that some institutions are reactive while some institutions are supportive. Those who expressed their reaction about USHAŞ state that the order USHAŞ will bring is in their own interests, that it does not benefit the stakeholders in the sector, and that it is a rival rather than uniting sectoral institutions under one roof. Those who expressed their support for USHAŞ emphasize that USHAŞ is a new institution, that it will have a system that will be established in time, and that they believe that it will represent Turkey correctly in health tourism. Opinions about USHAŞ opening branches abroad also differ. While some participants answered that this would not pose a problem, that it was a correct policy, that it represented the country; some participants stated that it was a wrong policy, that it would pose a big problem especially for private hospitals, that they would be competitors and they did not support them, that this was a wrong strategy for USHAŞ, and instead the institution should focus on activities to promote all stakeholders.

g) Competitive advantage in medical tourism

Hospitals emphasize that they have technological superiority in providing competitive advantage, while hospitals that specialize in certain branches emphasize their expertise in a single field, the expertise and awareness of their physicians, and the abundance of established offices. It has been observed that university hospitals indicate the service for some rare treatments, the quality of the devices, and their regional advantages as superiority. A hospital's specialization in only one area provides an advantage over other hospitals, or for example, a public hospital's being the only alternative in Turkey for face transplant is considered as an advantage. The fact that the hospital is known and located in destinations with a high tourism circulation, such as the Mediterranean and Istanbul, provides a great advantage for the business. For agencies and consultants, attention was drawn to their competitive advantages such as their experience, quality of service, knowledge about health tourism, and regional advantages.

One of the important arguments for competitive advantage in medical tourism is accreditation. In particular, the certification of the services provided by hospitals is an important advantage in the market.

It has also been evaluated that the accreditation document in hospitals affects the preference of especially Western patients.

h) Opinions on the sectoral structure of medical tourism

Despite detailed explanations, it was observed that some interviewees gave shallow answers to questions about understanding the structure of the medical tourism sector. From this, it can be thought that a clear idea about the structure of the sector has not yet been formed among the stakeholders of the sector. The sector is developing in a framework where USHAŞ is the determinant to a greater extent and in accordance with the legal regulations. However, according to the views of some participants, the structure of medical tourism is not fully settled. Among the opinions of the participants, the reasons such as the fact that USHAŞ does not fulfill its purpose of establishment, that non-accredited agencies called “commissioner” play an active role in medical tourism, and that the inspections cannot be carried out correctly spoil the structure of medical tourism. On the other hand, it is understood that various problems that will disrupt this structure are experienced in live form, as a sector in which businesses that introduce itself as a consultancy firm but act as an intermediary in tourist movements take place.

i) Problems and solutions in the medical tourism sector

Within the scope of problems in medical tourism, the existence of non-accredited organizations, lack of promotion and marketing, uneducated tourists, foreign language problems of personnel, ignorance, lack of coordination, deficiencies in regulations and legislation, lack of price standardization and unregulated price competition are frequently mentioned. With the right planning, the most accurate system that will gather all the stakeholders around a table should be established and solutions should be developed by conducting studies in the academic field.

Conclusion: The functioning of the medical tourism sector in Turkey has been outlined and the problematic areas have been clarified. In this context, the function of USHAŞ should be clarified and its promotion should be improved in the eyes of sectoral actors in order for the sectoral operation to be efficient. Cooperation and coordination between hospitals, travel agencies, transportation companies and other medical tourism actors through USHAŞ should be made more efficient. Businesses operating without approval and accreditation throughout the sector should be strictly inspected, and sanctions should be developed to prevent service disruptions. In order to train qualified personnel needed by the sector, new programs should be opened in cooperation with educational institutions, and effective and applied trainings should be developed. Incentive systems should be developed and effective utilization of all public and private sectors should be ensured. Sectoral top organizations should be developed to monitor the victimization of medical tourists and take precautions.

I. Giriş

İnsanların zihin ve beden sağlığını korumak ve geliştirmek adına yaşadıkları çevrenin dışına seyahat etmeleri, sağlık turizmi kavramı ile ifade edilmektedir. Sağlık amaçlı seyahatler yeni bir hareket değildir ve sağlık motivasyonu uzun zaman öncesinden beri kaplıcalara ve kıyı bölgelerine gelen turistler için itici güç olmuştur (Hall, 2011). Günümüzde sağlık amaçlı seyahatlerin sayısının artmasındaki en büyük etken, insanların kaliteli ancak düşük fiyatla sunulan sağlık hizmetlerini tercih etmesidir (Şahin ve Tuzlukaya, 2017). Zihinsel dinlenme, rahatlama, beden-zihin-ruh dengesini sağlama gibi genel yaşam tercihine bağlı faydalar yanında belli bir rahatsızlığın tedavisi gibi somut bir fayda da bu talebi tetiklemektedir (Langviniené, 2014). Sunduğu somut ve soyut tatmin olanaklarıyla sağlık turizmi, ülkelere önemli oranda ekonomik katkılar da sunmaktadır. İnsanların sağlığa yönelik harcamalarındaki artış, yaşanan nüfus, yüksek maliyetler, sağlık sistemindeki sorunlar, tedavi olmak için bekleme sürelerinin uzunluğu, sosyal güvenlik sisteminde yaşanan sıkıntılar, gelişmiş ülkelerde 65 yaş üstü nüfusun hızla artması ve konforlu seyahat teknolojilerinin gelişmesi gibi sebepler sağlık turizminin gelişmesine ve küresel olarak büyümesine neden olmaktadır (Altın et al., 2012; Demir et al., 2020). Büyüyen sağlık turizminden büyük pay alanlar ise sağlık turizminin süreçlerini doğru şekilde yapılandırmış ve stratejilerini, politikalarını önceden belirlemiş olan ülkelerdir (Şahin ve Şahin, 2018).

Sağlık turizmi, medikal turizm, termal turizm, Selus Per Aqua (SPA)- Wellness turizmi ve ileri yaş turizmi/engelli turizmi olarak dört başlıkta gruplandırılmaktadır. Çalışmanın konusu olan medikal turizm, bir sağlık tesisinde kişinin sağlığının iyileştirilmesi amacıyla uygulanan tıbbi bakım ve tedavilerin tümünü kapsamaktadır (Özkan, 2019). Bu turizm hareketlerinin temel amacı tıbbi müdahale ile sağlığın iyileştirilmesidir (Mohamad et al., 2012). Medikal turizm iki farklı hedefi birbiri ile bağdaştırmayı amaçlamaktadır. Bunlar, yabancı ülkelerde yapılan tıbbi tedavilerden yararlanmak, diğeri de bu tıbbi tedavileri turistik faaliyetlere çevirmektir (Freire, 2012). İnsanların başka ülkeyi medikal turizm amacıyla seçmesinde bazı önemli etkenler ön plana çıkmaktadır. Tedavilerin ucuz olması, medikal turizme yönelik teknolojinin gelişmiş olması, ulaşım maliyetlerinin az olması, kendi ülkelerinde bulunmayan tedaviler, kısa bekleme süreleri, doktor uzmanlığı, kendi ülkelerinde tedavilerin sigorta kapsamında olmaması bu etkenler kapsamında sayılabilmektedir (Muhi ve Durkovic, 2020; Şengül ve Çora, 2020). Örneğin, İsrail ve Avrupa'daki bazı plastik cerrahlar uluslararası hastaları daha çok cezbetmektedirler. Sağlık sistemlerinin yüksek niteliği, fiyatların ucuzluğu ve hizmetin kalitesi nedeniyle gittikçe artan talebe sahip ülkeler arasında Türkiye de yer almaktadır (De Arellano, 2007). Yüksek düzeyde algılanan hizmet kalitesi, modern işletmeleri ve sahip olduğu doğal güzellikleri Türkiye'nin medikal turistlerce tercihinde en kritik unsurlardır (Sevim ve Sevim, 2019).

Türkiye'nin medikal turizm gelişiminde önemli sorunlara da dikkat çekilmektedir. Kamu hastanelerinde yabancı dil sorunu ve bürokrasinin yavaş işlemesi (Akbolat ve Deniz, 2017), tanıtım problemleri, olumsuz ülke imajı, dil ve iletişim problemleri, mali destek yetersizliği ve nitelikli personel sıkıntısı (Buzcu ve Birdir, 2019), özel hastanelerin medikal turiste yönelmemesi (Şahbaz et al., 2012), Sağlık Bakanlığı, turizm sektörü ve özel sağlık kuruluşlarının koordinasyon sorunları (Özkan, 2019), sağlık sistemlerinin tanıtım ve pazarlamasının yetersiz olması (Gürleyen ve Çınar, 2021) gibi konular mevcut literatürde dile getirilen temel sorunlardır.

Yapılan çalışmaların sektörel aktörlerin bir kısmına odaklandığı görülmektedir. Buzcu ve Birdir (2019) ve Şahbaz ve arkadaşları (2012) özel hastanelerden, Sevim ve Sevim (2019) medikal turistlerden elde edilen verilerle değerlendirme yaparken Özkan (2019), Gürleyen ve Çınar (2021) gibi bazı araştırmalarda literatür taraması üzerinden sonuçlar ortaya koyulmaktadır. Sektörel aktörlerin geneline ya da bir kısmına ulaşan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır.

Bu çalışmada, Türkiye'de önemli bir gelir kaynağı olan medikal turizm sektörünün işleyişi, paydaşları, sektörün yapısı ve sorunları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla sektörde yer alan hastaneler, seyahat acentaları ve taşımacılık şirketlerinden veri elde edilmiştir. Bu sayede medikal turizm sektörünün yapısını analiz etmek ve sektörel işleyişin verimini düşüren sorunları tespit etmek hedeflenmektedir.

II. Literatür Taraması

2.1. Medikal Turizm

Sağlık turizminin bir alt dalı olan medikal turizm, tıp ve turizmin birleşmesi ile ortaya çıkan bir turizm türüdür. Medikal turizm, hastanın tıbbi müdahale ile iyileşmek adına katıldığı organize seyahat hareketidir (Gill ve Singh, 2011; Mohamad et al., 2012). Kozmetik cerrahiye, diş tedavisine ve tıbbi hizmetlere, sağlık hizmetleri sağlayıcıları ile yerel ekonomilere kazanç sağlayan niş pazardır (Connell, 2010) ve tıp turizmi olarak da adlandırılmaktadır. İnsanların tıbbi, diş, kozmetik ve cerrahi bakım almak için denizaşırı destinasyonlara seyahat ederken turistik faaliyette bulunması olarak tanımlanmaktadır (Muhi ve Durkovic, 2020). Jiang ve Poorani'ye göre (2017) medikal turizm, tıbbi hizmet almak isteyen ancak acil tedaviye ihtiyaç duymayanların yaptığı planlı seyahatler olarak tanımlanmaktadır. Schmerler'e göre (2018) medikal turizm, bilinçli bir seçim ile kısa süreliğine ikamet ettiği yerin dışında bir ülkeye seyahat ederek tıbbi tedavi elde etmek amacıyla doğrudan veya dolaylı maliyetleri üstlenen turistlerin yaptıkları harekettir.

Sağlık amacıyla insanların farklı destinasyonları tercih etmesindeki temel sebep, sağlık hizmetlerine daha kolay erişim, yüksek kalite ve düşük fiyat olabilir. Dünya genelinde sağlıkta maliyetlerin artması, birey başına sağlık harcamalarının yükselmesi, küreselleşen sağlık hizmetleri de medikal turizmin büyümesinde etkili olmaktadır (Erdoğan ve Yılmaz, 2012). Temel amaç her ne kadar tıbbi tedavi almak olsa da medikal turizm, rekreasyon ve rahatlatma etkinliklerini de içermektedir. Tıbbi tedavi kapsamının da cerrahi ve terapötik olmak üzere iki boyutundan bahsedilebilir. Cerrahi boyut cerrahi operasyonlar, terapötik boyut ise, tedavi edici, rahatlatıcı tedavileri ifade etmektedir (Muhi ve Durkovic, 2020). Medikal turizm, medikal turistlerin sağlıklarını iyileştirmeye yönelik aldıkları tıbbi işlemleri kapsamaktadır. Bu işlemler; kardiyovasküler cerrahi, radyoterapi, vb. ileri tedaviler, kalp, karaciğer, böbrek nakilleri gibi transplantasyon işlemleri, tüp bebek uygulamaları gibi infertilite, estetik cerrahi çeşitleri ve plastik cerrahi, protez vb. diş tedavileri, gastrik bypass gibi obezite tedavileri ve göz, diyaliz tedavileri gibi oldukça çeşitlidir (Bulut ve Şengül, 2019).

Uluslararası alanda hasta gönderen birçok ülke bulunmaktadır. Bu ülkeler genel itibariyle, Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Ortadoğu ülkeleridir. Avrupa ülkelerindeki hastalar çoğunlukla sağlık sistemi iyi olan Hindistan, Tayland ve Malezya'yı tercih etmektedirler. Kuzey Amerika ülkelerindeki hastalar çoğunlukla yakınlıktan dolayı Güney Amerika'yı tercih etmektedirler. Ortadoğu ülkelerindeki hastalar ise genellikle Malezya'yı, Türkiye'yi tercih etmektedirler ve bu tercihlerinde dini yakınlık da önem arz etmektedir (Demir ve Sağlık, 2020).

Medikal turizme yönelik hızlı talep artışının temel sebepleri de çeşitlilik göstermektedir. Sağlıkla ilgili maliyetleri karşılayamayan ülkeler, tedaviyi daha uyguna yapan ülkelerle ikili anlaşmalar yaparak sağlık turizmi hareketinin canlanmasını teşvik etmektedirler (Altsoy ve Boz, 2019). Medikal turizme katılımın hızlı artışı şu unsurlara bağlanmaktadır (Connell, 2010):

- Gelişmiş ülkelerde insanların sağlık masraflarını karşılayamaması ve sigorta maliyetlerinin artması,
- Taleple birlikte bekleme sürelerinin uzaması,
- Havayolu şirketlerinin ucuz taşımacılık yapması,
- Teknolojik ilerleme ile internete olan erişim,
- Estetik cerrahiye olan talebin artması,
- Dünya genelinde nüfusun aniden artması ve bununla birlikte doğan yeni ihtiyaçlar,
- Başka ülkelerde tedavi masraflarını karşılama imkânı,
- Boş zamanın artmasına bağlı olarak insanların tıbbi bakım ve turistik faaliyetlerde bulunması.

Hızlı talebe yanıt vermek üzere dünya genelinde medikal turizmi düzenleyici çalışmalar da yapılmaktadır. Bu kapsamda medikal seyahatlerin olmazsa olmazları tespit edilmekte ve hizmet

sunanlardan bu standartlarda sunum beklenmektedir. Bu anlamda medikal turizmin kendine has özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Tökü, 2017):

- Sağlık kuruluşları teknik donanımına ve iş gücüne sahip olmalıdır.
- Tedavi için tercih edilen hastanenin akredite olması gerekmektedir.
- Hastanelerde en az bir yabancı dil bilen personelin bulunması gerekmektedir.
- Sağlık kuruluşları tarafından tedavi sonrası mümkünse hastalara turistik faaliyetler sunulmalıdır.
- Sağlık turizminde hizmet veren ülke, hastane gibi yetkili kurumlar hizmetlerine yönelik tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yürütmelidir.
- Hastaların tedavi olmak için tercih ettiği ülkelerde bekleme süresinin kısa olması önemli bir etkidir.
- Sağlık kuruluşları, hastalara kaliteli hizmet ve uygun fiyat sunarak avantaj sağlamalıdır.
- Sağlık hizmeti veren ülkelerde altyapı, üstyapı, ulaşım gibi hizmetlerin gelişmişlik düzeyi önemlidir. Gelişmiş bir ulaşım, sağlık ve turizm altyapısı gereklidir.
- Hastaların yararlanacağı uluslararası geçerliliği olan sağlık sigortaları olanaklarını sağlamak gerekmektedir.
- Sağlık kuruluşları tarafından sadece hastanın değil, refakatçinin de tüm ihtiyaçları karşılanmalıdır.

2.2. Türkiye’de Medikal Turizm

Medikal turizm alanında en fazla tercih edilen ülkeler Güneydoğu Asya ülkeleri olsa da Türkiye de bu pastadan önemli bir pay alma potansiyeline sahiptir. Sağlığa yönelik yatırımların artması, düşük fiyat ile hizmet verilmesi, uluslararası alanda kabul görmüş doktorların bulunması, teknoloji altyapısındaki başarı, iklim çeşitliliği, tarihi ve kültürel zenginlikler bu potansiyelin göstergesidir (Demir et al., 2020). Gerek Türkiye gerekse de Dünya genelinde özel hastanelerin bu alana ilgi duyması, medikal turizmin gelişmesinde çok önemli bir ivme oluşturmuştur (Akdu, 2014). Türkiye’nin medikal turizme olan ilgisi 2000’li yıllarda başlamıştır. Hem özel sektör hem de kamu kurumları bu alana yönelik çalışmalar yapmışlardır. Sağlık hizmetinin kaliteli olması medikal turizmin gelişimine olanak sağlamıştır (Sancar, 2019). Çevre ülkelerde sağlık hizmetlerinin maliyetinin yüksek olması, donanımlı hastaneleri, gelişmiş ve etik uygulamaları dikkate alan tedavi hizmeti sunumu, T.C. Sağlık Bakanlığı’nın çabaları, bekleme sürelerinin kısılması, işletmeler için katı kurallar, sağlık turizmi teşvikleri, akreditasyona yönelik tedbirler, Türkiye’nin coğrafi konumu, kaliteli işgücü, genel turizm altyapısı ve hizmetlerinin çeşitliliği ve rekabetçi fiyatları gibi unsurlar Türkiye’nin medikal turizm gelişimini kolaylaştıran unsurlardır (Aliu et al., 2016; Kılavuz, 2018).

Dünya genelinde medikal turizm pazarının 2017 yılı itibariyle 11 milyar ABD doları seviyesinde olduğu, Türkiye’nin bundan %7’lik bir pay aldığı hesaplanmaktadır. En yüksek pazar payına sahip ülke ise %36 ile ABD’dir. Pazarın 2019 yılında 44 milyar dolara ulaştığı ve 2027’de 207 milyar dolar seviyesine ulaşacağı tahmin edildiği belirtilmektedir (Kurar ve Baltacı, 2021).

Türkiye’de 2017 itibariyle toplam sağlık turisti sayısı olan 433.292 kişinin 326.709’u yabancıdır. Sağlık turisti kişi başına ortalama harcaması ise 2.532 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu oran ülkeye gelen toplam turist sayısı (38,6 milyon) ve turist başı ortalama harcama (680 dolar) dikkate alınarak yorumlanabilir (TÜİK, 2017). Bu anlamda sağlık turisti sayısının toplam turist sayısı içinde sınırlı oranına karşılık kişi başı harcama açısından çok avantajlı bir turizm türü olduğu ifade edilebilir.

Sağlık hizmeti veren ülkelerde düzenleyici, üretici ve aracı kategorilerinde yer alan ve politika üretmekten destek hizmet sunuma dek farklı işlevler icra eden birçok kurum medikal turizm kapsamında faaliyet üretmektedir. Türkiye baz alınarak medikal turizm sektöründe yer alan kurumlar, işlevleri ve yer aldıkları kategoriler Tablo 1’deki gibi özetlenebilir. Bu kurumlardan bazıları düzenleyici, bazıları üretici, bazıları da temel ürünün pazarlanmasına ve tüketilmesine aracılık yapan kuruluşlar olarak ele alınabilir.

Tablo 1. Türkiye’de Medikal Turizm Sektöründe Yer Alan Kurumlar

Kategori	İşlev	Kurum
Düzenleyici kuruluşlar	Politika belirleyiciler	Sağlık Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı gibi
	Politika yürütücüler	Uluslararası Sağlık Hizmetleri Anonim Şirketi (USHAŞ), Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü (KHGM), Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü (SHGM) gibi kurumlar
	Dernekler	Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD), Turkish Healthcare Travel Council/Türk Sağlık Seyahat Konseyi (THTC), Türkiye Sağlık Turizmi Derneği, Uluslararası Antalya Sağlık Turizmi ve Eğitim Derneği (UASTED) gibi dernekler
Üretici işletmeler	Özel hastaneler Kamu hastaneleri Klinikler Merkezler	Medikal turizmin yapı taşı oluşturan ve medikal turiste yönelik tedavi sunan hastaneler, klinikler, saç ekim merkezleri gibi sağlık merkezleri vb.
	Konaklama işletmeleri	Hastanın seyahat ettiği destinasyonda tedavi boyunca konaklamasının sağlandığı oteller vb.
	Taşımacılık şirketleri	Hastanın ihtiyaç duyduğu zaman ve yerde taşımacılık hizmeti sunan araçlardır.
Aracı Kurumlar	Seyahat acentaları	Seyahat acentaları Uluslararası Sağlık Hizmetleri Anonim Şirketi (USHAŞ) akreditasyonu ile hizmet verebilir.
	Danışman firmalar	Genelde turist gönderen ülkelerde turiste erişimi sağlayan araçlardır. Hastanın refakatçisi gibi hareket etmektedirler. Hastanın bütün haklarını savunmaktadırlar.
	Asistan firmalar	Hastanın sigorta ile ilgili işlemlerini sigorta şirketleri ile irtibatlı olarak takip eden kurumlardır.
	Medikal turizm operatörleri	Hastalara hastane bulma, konaklama, ulaşım gibi hizmetler sunan, tüm süreçleri takip eden kurumdur. Genel olarak yurt dışında sağlık hizmeti sunan kurumları bulma ve hastanın takibini yapmaktadırlar.
	Sağlık hizmeti sağlayıcı gruplar	Hastanelerle ya da diğer aracı kurumlarla irtibatlı şekilde yurt dışından tüketicilere sağlık hizmetlerini ulaştırmaktadırlar.
Sigorta şirketleri	Hastanın yöneldiği ülkedeki tedavi giderlerini sigortadan karşılaması önemli bir avantajdır. Bu noktada devreye sigorta şirketleri girmektedir.	

Türkiye’de sağlık turizmi bir stratejik sektör olarak görülmekte ve teşvik edilmektedir. İlk olarak VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda geliştirilmesi yönünde vurgu yapılan sağlık turizmi, X. Planda (2014-18) alt türlerine dair hedeflerle birlikte zikredilmiştir. Bu kapsamda medikal turizmde dünyanın ilk 5 destinasyonu içerisinde yer alınması, 750.000 yabancı medikal turistini tedavi edilmesi, medikal turizmde 5,6 milyar dolar gelir elde edilmesi hedefleri belirlenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Diğer yandan; Kültür ve Turizm Bakanlığı’nun hazırladığı “Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Taslak Raporu” adlı raporda medikal turizm öncelikli alan olarak tanımlanmıştır. Sağlık Bakanlığı’nun 2011 yılında yayınladığı “Sağlıkta Dönüşüm Programı” genelgesi ile konaklama tesislerinin sağlık merkezi hizmeti vermesine izin vermiştir. Bakanlar Kurulu’nun 2012 yılında yayınladığı “2012/4 Sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” ile de sağlık turizminin yurt dışı pazarda tanıtılmasının ve sağlık turizminde yer alan paydaşların devlet teşviklerinden faydalanmasının yolu açılmıştır (Tökü, 2017).

Sağlık Bakanlığı, sağlık turizmi ile ilgili mevzuatların hazırlanmasında kilit rol oynamıştır. Tüm paydaşları bir çatı altında toplamak, ortak fikirler verebilmek adına “SATURK” (Sağlık Turizmi Koordinasyon Kurulu) kurulmuş, kurum sonradan “USHAŞ”a (Uluslararası Sağlık Hizmetleri Anonim Şirketi) dönüşmüştür (SATURK, 2015).

Medikal turizmin insan sağlığı ile ilgili hizmetleri kapsamı bu turizm türünde sunulan hizmetin yüksek nitelikte olmasını zorunlu kılmaktadır. Buna bağlı olarak da hizmet sürecindeki her türden aksama büyük sorunlara yol açmaktadır. Hizmet sunumunda ortaya çıkan her tür eksikliğin de yapısal ve gerek işletmeler gerek bireylerin işlevlerini icra ile ilgili değişik nedenleri olmalıdır. Tedavi almak isteyen kişinin gideceği ülkede yabancılık çekmesi, hastanın yabancı dil sorunu yaşamaması, hastanın tercih edeceği ülke ile kendi ülkesi arasındaki sorunların olması, gidilecek ülkenin güvenliğinde sorun olması, sağlık turizmine yönelik yasalarının yetersiz olması, hastalığın sigorta kapsamında olmaması,

ülkenin tıbbi cihazlarındaki yetersizlik, tedavi sonrası aşama giderlerinin sağlık kuruluşunca karşılanmaması, vize ile ilgili sorunlar, sağlık kuruluşlarının hatalı bir şekilde akredite edilmesi ve buna bağlı olarak hastanın mağdur olması gibi medikal turizmi kısıtlayan birçok engelden bahsedilmektedir (Gill ve Singh, 2011; Hasanov, 2018; Yiğit ve Demirbaş, 2020).

Belirtilen kısıtlar yanında genel turizm işleyişine bağlı sorunlar da medikal turizmin gelişimiyle ilişkilendirilebilir. Turizm destinasyonlarında paydaşlar arasında kopukluk olduğu (Aslan, 2017), turizm paydaşları ile özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları arasında yetki problemlerin yaşandığı, hiyerarşik yapının doğru yapılandırılmadığı ve bu sorunun ortadan kalkması için etkin bir yönetimin olması gerektiği (Çakar, 2018) dile getirilen sorunlardır. Medikal turistlerin tercihlerindeki en önemli unsurların ürün ve kalite avantajı olduğundan hareketle, bu alanda yaşanan sorunların kalite algısını etkileyebileceği düşünülmektedir. Türkiye’de medikal turizm alanında yasal düzenlemelerde sorunların olduğu ve iyileştirilmesi gerektiği, sağlık hizmeti veren kurumların uzman oldukları alanlara göre hedef pazara yönelmeleri gerektiği, konaklama işletmelerinin medikal turistler için altyapı ve personel konusunda çalışmalar yapması gerektiği, kamu ve üniversite hastanelerinin yetersiz kaldığı ve geliştirilmesi gerektiği, tanıtım eksikliği konuları da dile getirilen eksikliklerdir (Rahman, 2016). Çavuşoğlu (2018) da, sağlık hizmeti veren aracı kuruluşların profesyonel kalite yönetimi uygulaması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Atar ve Konaklıoğlu (2017), turizmin tanıtımı ve pazarlaması konusunda yetersiz kaldığını, turizm alanında eğitimsiz ve yabancı dil konusunda yetersiz personelin önemli bir sorun olduğunu ifade etmektedir. Oltulular (2018), medikal turizmde bürokratik engellerin bulunduğunu, hastanelerin aracı kurumlara güvenmediğini ve hastaları kendilerinin getirdiğini, yabancı dil bilen personel sayısının artması gerektiğini, özel ve kamu kurumları arasında iş birliğinin daha verimli olması gerektiğini, tanıtım ve reklam eksikliğinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Altsoy ve Boz (2019) hastanelerin sorunlarına odaklanmakta ve maliyetlerin yüksek olması, yasal engellerin bulunması, rekabetin artması gibi sebeplere bağlı sorunlara dikkat çekmektedir. Hastaneler personel eksikliği çekmekte, yabancı dil bilen kalifiye personel bulmada zorluk yaşamaktadırlar. Buzcu ve Birdir (2019) özel hastanelere yönelik yaptığı çalışmada, hastaların tavsiyelerinin hastane tercihlerinde etkin olduğunu, hastanelerin medikal turistlere sunduğu hizmetlerde bu konuya dikkat etmesi gerektiğini, hastanelerin sağlık mevzuatında problem yaşadıklarını, Bakanlıklar ile ortak çalışma yapılarak kapsamlı bir mevzuat oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Turner (2011), sınır ötesinde alınan tıbbi bakımlarda risklerin bulunduğunu, Bakanlıkların bu riskleri yönetmesi gerektiğini belirtmiştir. Mojarradi ve arkadaşları (2014) sağlık turizminde akreditasyonun önemi üzerine yaptığı çalışmada, uzun bekleme süreleri, yüksek maliyetler, sigortanın her türlü tedaviyi kapsamaması, sağlık sisteminin kötü olması, tıbbi tedavilerin yasal olmaması, tıbbi cihazların eski olması, uzman olmayan personel ve uzun mesafelerin sağlık turizminin başlıca sorunlarını oluşturduğunu aktarmışlardır. Gill ve Singh (2011) gelişmekte olan ülkeler için medikal turizmde; tatil fırsatı, mahremiyet ve anonimlik, daha az bekleme süresi gibi avantajlara karşılık, bilgi eksikliği, sigorta şirketlerinin tüm maliyetleri karşılamaması, yanlış tedavi uygulamaları, yetersiz yasalar gibi dezavantajlara dikkat çekmektedir. Sunulan bu çerçeveye bağlı olarak Türkiye’de medikal turizmin işleyişindeki sorunları anlamak ve çözüm önermek adına, medikal turizmin yapı ve işleyişinin nasıl olduğu üzerine odaklanmanın ve bu yapının bütünsel değerlendirilmesi ile sorunların tespiti noktasında düşünmenin gerekli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın problemini, “Türkiye’de medikal turizm nasıl yapılmaktadır?”, “Türkiye’de hasta tedariki nasıl sağlanmaktadır?”, “Türkiye’deki prosedürler nasıl ilerlemektedir?”, “Türkiye’nin medikal turizm kapsamında sorunları nelerdir?”, “Türkiye’de medikal turizm aktörleri kimlerdir?” soruları oluşturmaktadır.

III. Yöntem

Araştırmanın amacı, Türkiye’de medikal turizm sektörünün yapı, işleyiş ve sorunlarını aydınlatmak adına sektörel paydaşların görüşlerinin incelenmesidir. Kartopu örnekleme tekniği ile ulaşılan dört hastane yöneticisi, altı seyahat acentası yöneticisi, beş VIP taşımacılık şirketi ve bir danışmanlık firması

yetkilisinden oluşan 16 kişilik bir paydaş grubu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Buna göre medikal turizm hizmeti veren kurumlardan biri ile görüşülmüş, görüşülen yöneticinin yönlendirmesi ile diğer katılımcı ile görüşülmüş, tüm örnekleme adım adım ulaşılmıştır. Medikal turizmde yoğun şekilde uluslararası pazara odaklanmış farklı hastanelerden yönetici pozisyonunda 4 kişi ile görüşüldükten sonra yine bu alanda hizmet verdiği tespit edilen farklı seyahat acentalarından 6 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu görüşmelerde sıklıkla ifade edilen diğer bir sektörel paydaş olarak VIP taşımacılık hizmeti sunan ve medikal turizme yönelik çalışan farklı işletmelerden 5 kişi ile ve yine acenta yetkililerinin yönlendirmesiyle bir danışmanlık firması yetkilisi ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerde detaylı ve kapsamlı bilgi elde edilmeye odaklanılmış, cevapların tekrara düşmeye başladığı noktada yeni katılımcılara ulaşılmaktan vazgeçilmiştir. Hastane ve acenta yetkililerinin görüşmelerde kapsamlı bilgi vermeleri karşısında VIP taşımacılık şirketi yöneticilerinin medikal turizm alanının bütünüyle ilgili bilgilerinin oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Kendini danışman firma olarak konumlandırılan/ifade eden az sayıda firmanın bulunması ve ulaşılanların araştırmaya katılmak istememeleri nedeniyle sadece bir danışman firma yöneticisi ile görüşülmüştür. Hazırlanan sorular yarı yapılandırılmış mülakat tekniği dahilinde sorulmuş, elde edilen veriler içerik analizi dahilinde değerlendirilerek bulgular ortaya koyulmuştur. Görüşmeler 2020-2021 yıllarını kapsayan süreçte ve Covid-19 salgını şartları altında gerçekleştirildiğinden dijital ortamda (on-line) yapılmıştır. Katılımcılar 2 kadın 14 erkekten oluşmaktadır. Hastane yetkilileri, medikal turizme en hâkim konumda bulunan uluslararası pazarlama/operasyon bölüm yöneticileridir. Seyahat acentasından katılanlar firma sahibi pozisyonunda kişilerdir. VIP taşımacılık alanından ise firma sahibi ve şoför düzeyinde katılım sağlanmıştır. Katılımcılara dair detaylar ve görüşme süreleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Katılımcı Özellikleri ve Görüşme Detayları

Kod	Cinsiyeti	İşletmesi	Görevi	Görüşme yeri	Görüşme süresi (dakika)
K1	Erkek	Hastane	Sağlık Grubu Uluslararası Pazarlama Direktör Yardımcısı	On-line	60,51
K2	Erkek	Hastane	Sağlık Grubu Uluslararası Pazarlama Direktörü	On-line	83,26
K3	Erkek	Hastane	Sağlık Turizmi ve Uluslararası Hasta Birim Sorumlusu (Yönetici)	On-line	41,59
K4	Kadın	Hastane	Sağlık Grubu Pazarlama Koordinatörü	On-line	21,24
K5	Erkek	S. Acentesi	Firma Sahibi ve USHAŞ Yönetim Kurulu Üyesi	On-line	142,77
K6	Erkek	S. Acentesi	Firma Sahibi	On-line	149,49
K7	Erkek	S. Acentesi	Firma Sahibi	On-line	120,43
K8	Erkek	S. Acentesi	Firma Sahibi	On-line	60,51
K9	Erkek	S. Acentesi	Firma Sahibi	On-line	126,54
K10	Kadın	S. Acentesi	Firma Sahibi	On-line	21,13
K11	Erkek	Danışman Firma	Firma Sahibi	On-line	29,14
K12	Erkek	VIP Taşıma	Firma Sahibi	On-line	11,25
K13	Erkek	VIP Taşıma	Baş Şoför	On-line	07,03
K14	Erkek	VIP Taşıma	Transfer Araç Şoförü	On-line	14,25
K15	Erkek	VIP Taşıma	Transfer Araç Şoförü	On-line	06,16
K16	Erkek	VIP Taşıma	Firma Sahibi	On-line	11,04

Paydaşların görev tanımlarının farklı olmasından dolayı her paydaş grubuna farklı sorular yöneltilmiştir. Seyahat acentası yöneticilerine 22 adet, hastane yöneticilerine 29 adet, VIP taşımacılık yapan yöneticilere 13 adet ve danışman firma yöneticilerine 23 adet soru sorulmuştur. Soruların cevapları daha sonra yazıya dönüştürülerek analiz edilmiştir. Seyahat acentalarına; yurtdışı hastaları hangi kuruluşlara yönlendirdikleri, Bakanlıklarla ilişkiler, bağlantı kurma yolları, yurtdışı irtibat yolları, hasta takibi konusunda neler yaptıkları, USHAŞ ile bağlantıları, sigorta şirketleri ile bağlantıları, sektörün sorunları sorulmuştur. Hastanelere; Bakanlıklarla ilişkiler, hastayla bağlantı kurma yolları, yurtdışı irtibat yolları, hasta takibi konusunda neler yaptıkları, USHAŞ ile bağlantılar, sigorta şirketleri ile bağlantıları, medikal turizme yönelik altyapı ve kalifiye personel mevcudu, uluslararası bağlantıları, akreditasyon ve sektörün sorunları sorulmuştur. Taşımacılık şirketlerine; sektörel bağlantılar, medikal turizmle irtibat, diğer sektörel aktörlerle irtibat konularında sorular sorulmuştur. Danışmanlık firmasına

da danışmanlık firmalarının mahiyeti, sektörel aktörlerle irtibatları, medikal turistle temas süreçleri konularında sorular sorulmuştur.

3.1. Etik Beyan

Bu araştırmayı gerçekleştirebilmek amacıyla Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan 02.01.2023 Evrak Tarihli ve E.70906 Sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

IV. Bulgular

4.1. Medikal Turizm Sektöründe Bağlantı ve İş birliği

Medikal turizm sektöründe bağlantı ve iş birliği konusunda verilen yanıtlar iki kapsamı ortaya koymaktadır. Birincisi, aktörlerin bakanlıklarla/devletle ilişkileri, ikinci ise kendi aralarında ilişkilerdir. Yanıtlar ilk kapsamla ilgili olarak, hastanelerin ve acentaların Sağlık Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ile ilişkiler içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Dışişleri Bakanlığı ve bu bakanlık üzerinden, sağlık hizmeti alacak olan hastanın ülkesindeki Sağlık Bakanlığı gibi diğer Bakanlıklar ile de tercihe göre ilişkiler yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Hastaneler, sağlık alanında hizmet verebilmesi için Sağlık Bakanlığı'nın yönetmeliklerine, mevzuatlarına uymak durumundadırlar. Acentaların ise sağlık alanında hizmet verebilmesi için Sağlık Bakanlığı'ndan akreditasyon belgesi alması gerekmektedir. Yine turizm faaliyetleri nedeniyle de Kültür ve Turizm Bakanlığı ile ilişkiler içerisinde olmaları gerekmektedir. Devlet teşviklerinden yararlanmak, tanıtım ve organizasyonlar yapabilmek için Ticaret Bakanlığı ile bağlantı kurulması, ülkeler ile ikili anlaşmalar yapmak için Dışişleri Bakanlığı ile temas kurulması gerektiği de belirtilmiştir. VIP taşımacılık firmaları ise; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile Kültür ve Turizm Bakanlığı ile ilişkiler içerisinde dirler. Taşımacılık yapabilmeleri için Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından verilen D2 belgesini almaları, yolcuları turizm kapsamında taşımaları için ise Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Ulaştırma Elektronik Takip ve Denetim Sistemine (U-ETDS) kaydolmaları gerekmektedir. Danışmanlık firması için ise, Sağlık Bakanlığı ile ilişkilerinin kilit rol oynadığı kanısına varılmıştır.

Yanıtların sektörel aktörler arasındaki ilişkileri açıklayan kısmında ise bağlantı ve iş birliğinin hastaya ulaşma merkezli olarak ortaya çıktığı, yurtdışı ile bağlantılar geliştirmenin önemli olduğu ve bu konularda da işletmelerin tercihlerinin belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Hastaneler, acentalar ve danışmanlık firması, yurt dışında ofisler açarak, dijital medyayı kullanarak, acentalar aracılığıyla hasta getirerek, diğer ülkelerdeki Bakanlıklar ile bağlantı kurarak yurt dışı irtibatları gerçekleştirmektedirler. Özellikle hastanelerin ve genelde tüm medikal turizm işletmelerinin yurt dışı ile irtibat sağlama yöntemi hem Türkiye'nin medikal turizm açısından gelişimi hem de hastanelerin sağlık hizmeti alanında başarılı olması adına özel önem arz etmektedir. Bu noktada kamu hastanelerinin gerek yurtdışı bağlantıları gerek yerel aktörlerle iş birliği konusunda dezavantajları ifade edilmektedir. Örneğin, aracı kurumlarla komisyon ödemesinin yasal olmamasından dolayı bağlantıların kısıtlı olduğu belirtilmekte, bağlantıların aracı kurumların başvurusu veya fuar, panel gibi organizasyonlarda ortaya çıkan iletişimle sınırlı kaldığı belirtilmektedir. Aracı kurumlarla yoğun bağlantı kuran hastaneler, bu alana yönelik departman kurma, araştırma yolu ile araçları ve hastaları bulma, hedef pazarı belirleyip ona uygun stratejiler belirleme gibi tercihlerde bulunmaktadırlar. Acentalar ise; dijital platformları çok aktif kullandıklarını belirtmişlerdir. Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp gibi sosyal medya sistemleri üzerinden yapılan çalışmalar ile direkt olarak hastayla bağlantı kurulabilmekte, aynı yolla diğer paydaşlarla iletişime geçilmektedir. Turist gönderen ülkelerdeki sektörel aktörlerle temasa geçilmekte, anlaşmalar yapılmakta, doktorlar ve hastaneler ile anlaşmalar yapılmakta, USHAŞ ile bağlantılar kurulmaktadır. Orijin ülkedeki aktörlerle bağlantı, hastaların sigorta kapsamında tedavisi gibi konularda da kolaylıklar sağlamaktadır.

Danışman firmaların, partner şirketlerle anlaşarak, yurt dışında kendi ofislerini açtıkları ve sektörel bağlantıları bu ofisler üzerinden yürüttükleri gözlemlenmiştir. VIP taşımacılık şirketleri ise; araştırma yaparak, mail üzerinden teklifler göndererek, paket içerikler teklif ederek hastaneler ve acentalarla bağlantılar kurmaktadır. Bu işletmeler taşımacılık hizmeti vermelerine rağmen medikal turizmde

önemli rol oynamaktadırlar. Konaklama işletmesinden veya havaalanından hastaneye yapılacak olan transferleri organize ederek diğer paydaşlara kolaylık sağlamaktadırlar. Bu işletmelerin medikal turist ile doğrudan bağlantı kurmaya çalışmadığı, çoğunlukla acentalar vasıtasıyla hastaya erişildiği ya da kendisine ulaşan hastalara hizmet sundukları belirtilmiştir. Katılımcıların sektörel bağlantılar ve hastaya erişim konularında örnek ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

K1: *“Bunun için iki ayrı departmanımız var. Biri direkt araçlarla, acentalarla çalışıyorlar. Dünya üzerindeki bütün acentaları buluyorlar. Öbür tarafta da sigortalar ve asistan şirketleri ile ilgili ayrı bir departman var.” (Hastaya ulaşma adına) “..Yurt dışında.. irtibat ofisleri açıyoruz. Bu irtibat ofisleri o ülkenin genellikle iyi caddelerinde, iyi kiralar ödediğimiz mesela Türk Hava Yollarına yakın ya da turizm merkezlerinde yerler seçmeye çalışıyoruz...”*

K5: *“Reklam, lansman işini sosyal medyadan çok aktif yürütüyoruz. Google reklamı olsun, Instagram, Facebook sayfaları olsun. Buralardan direkt hastalar da olabiliyor. Partner firmalarımız var... Onun dışında bizim sahada çantacı dediğimiz simsarlar var. Onlar da bir şekilde buluyorlar bizi..”*

K12: *“İnternet üzerinden araştırma yaparak sektörde kim nasıl hizmet veriyor onu öncelikle araştırıyoruz. Akabinde ya bir maille teklif sunuyoruz ya da telefonla arayıp ne iş yaptığımızı ...kendimizi tanıtmış oluyoruz.”*

4.2. Medikal Turizmde Hasta Takip Süreçleri

Katılımcı işletmelerin hasta takibi sürecini planlı ve sistematik şekilde sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Çoğu zaman süreç, hastanın Türkiye'ye intikalinden önce başlamaktadır. Aracı kurum ya da direkt olarak hastane ile iletişime geçen hasta, yurtdışında bağlantılı olunan hastane, araştırma merkezi veya kliniklere yönlendirilmekte, ön tetkiklerinin buralarda yapılarak raporlanması sağlanmaktadır. Bu raporlara göre hasta gelmeden önce Türkiye'de tedavi süreci planlanmaktadır. Hastanın Türkiye'ye varışından itibaren de planlanan bu süreç hayata geçirilmektedir. Varış ile birlikte, hastanenin rutin kontrolleri, doktor muayeneleri, tedavileri, tedavi sonrası ülkesine dönüşü ve tekrar kontrolleri ile sonlanmaktadır. Tüm bu sürecin dikkatli ve profesyonelce yürütüldüğü, hasta takibi ile ilgili bir sorunun hastane imajına büyük zarar vereceğinin bilindiği ve buna göre hizmet üretildiği belirtilmektedir.

Acentalar ve danışmanlık firması bu sürecin sadece hastaları getirip hastaneye teslim etmekle bitmediğini, hastaya refakatçilik ettiklerini, hastanenin yürüttüğü süreci destekleyen hizmetleri sunmaya çalıştıklarını vurgulamaktadırlar. Buna göre, hasta ile iletişime geçme, dosyalarını hazırlama, hastane ile iletişime geçme ve hastanın raporunu sunma, muayene esnasında ve tedavi esnasında hastanın tüm sorunlarında yanında olma, daha sonra hastanın isteği doğrultusunda turistik faaliyetler sunma ya da paket tur dâhilinde yer alan hizmetleri sunma, tedavi sonrası ülkesine dönen hastanın rutin kontrollerini takip etme süreçlerini izlediklerini belirtmişlerdir. Burada çoğu katılımcının vurguladığı en önemli sorun, acentalar gibi araçlarla hastaneler arasında ortaya çıkan koordinasyonsuzluktur. Bu kurumların hasta konusunda birbirlerine sorun çıkartması ve işbirliği içine girmemesi süreçleri akamete uğratmaktadır.

Seyahat acentalarının yurt dışından gelen hastaları, anlaşmalı oldukları ve özellikle akredite olmuş hastanelere yönlendirdikleri, hastanın beklentilerini karşılamak adına zincir hastaneler ile anlaşmalar yaptıkları ifade edilmiştir. Sadece kamu hastanesinde varolan tedavi seçeneklerinde hastalar USHAŞ aracılığıyla bu hastanelere gönderilmektedir. Hastanın hangi hastaneye yönlendirileceği konusunda hasta tercihleri de önemli rol oynamaktadır. Yani hastanın raporlarını birden fazla hastaneye veya doktora sunup en iyi hizmeti sunan ve en uygun fiyatı veren hastaneyi hastaya önerdiklerini, hastanın da kendisinin tercih yaptığını aktarmışlardır. Taşımacılık sektöründen katılımcılar ise, hasta takibi konusunda, sadece taşımacılık hizmeti verdiklerini, turistlerle/hastayla iletişime geçmediklerini, kendilerinden hizmet talep eden kurum ile iletişim halinde olduklarını aktarmışlardır.

K1: “.. uçağı, vizesi, kontrolü, buraya geldiğinde yanında getireceğı evraklar, gelmeden önce yapacağı testler. Hepsini biz ona bildiriyoruz...havaalanında onları bir karşılama ekibi karşılıyor... arkasından bizim VIP transfer araçlarımıza binip hastanelerimize ve otellerine gidiyorlar... Hastanede ...health point bankosu...orada 17 dilde hizmet veren arkadaşlarımız var. Önceden biliyor Bosnalı birinin geleceğini ve Boşnakça konuşan bir arkadaşımız orada bekliyor o kişiyi. ...Bu çevirmen... onun bütün bu yolculukta eşlik eden refakatçisi oluyor... Taburcu olduktan sonra bütün evrakları çevriliyor kendi diline ya da İngilizceye, teslim ediliyor ve tekrar transfer aracılığıyla uğurlanıyor... ofis ya da satış temsilcisi arkadaşla iletişim halinde kalıyor..”

K8: “Hasta seninle iletişime geçer bir ihtiyacından dolayı. Hastanenin bu hastalıkla ilgili senden talep ettiği raporlar ne ise bunları hastadan talep edersin, .. İstedikleri raporları alıp bunların hızlı sonuç alınabilmesi için çevirisini yapıp hastaneye de gönderebilirsin..”

4.3. Sigorta Şirketleri İle İlişkiler

Katılımcılara sigorta şirketleri ile ilişkileri özellikle sorulmuştur. Örneklemede herhangi bir sigorta şirketi yer almadığından bu konuda bilgi üretmek amaçlanmıştır. Özel hastanelerin sigorta şirketlerinin neredeyse tümüyle anlaşma yaptıkları, ister istemez hasta veya sigorta kaynaklı sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Buna göre, tüm hastanelerin bazı sigorta şirketi ile anlaşmalı olduğu, fakat genel olarak tedavi ücretleri konusunda da bu şirketlerle anlaşmazlıklar yaşandığı, hastanın masraflarının sigorta kapsamında değerlendirilememesinden dolayı hasta ile sorun yaşandığı, sigorta şirketlerinin geç dönüş yapması gibi iletişim sorunları yaşandığı ifade edilmektedir. Acentalar ve danışmanlık firması ise; herhangi bir anlaşma yapmadıklarını, bu sürecin hasta-hastane-sigorta şirketi arasında olduğunu belirtmişlerdir.

K4: “Özellikle Avrupa bölgesinden gelen hastalar, .. daha önce aldıkları sağlık hizmetlerinin karşılığını öderken hiçbir nakit ödeme.. yapmamış. Sistem bu şekilde işlemiyor Avrupa’da. Sigorta şirketleri var, .. kartına kendi doktorunun ödemesini gittiğinde veriyor, onlar ödeme kısmını hallediyor. Onlar(Hasta) beş kuruş ödmeden çıkıyor. Türkiye’de tabi ki çoğunlukla sigorta şirketleri karşılamadıkları için biz hastadan nakit almak zorunda kalıyoruz ki tamamen yasal bu..”

K10: “Hastaneler sigorta şirketleri ile direkt anlaşmalar yapıyorlar. (Bizim)..anlaşmamız yok. Çünkü sigorta şirketleri çok şeyler talep ediyorlar anlaşabilmek için, teminatlar için. “Ben sana 1000 hasta gönderirim ayda ama 200.000-300.000 dolar teminat isterim” diyor. Bizler de bu teminatın altına girmek istemiyoruz çünkü çok riskli oluyor. Hastalara seyahat sigortası yapılıyor sadece.”

Seyahat acentalarının önemli kısmı sigorta şirketleri ile çalışmadıklarını, hastalarından nakit ödeme aldıklarını vurgulamışlardır. Türkiye’ye gelen hastaların büyük çoğunluğunun nakit olarak ödeme yaptıkları, sigorta kapsamında çok nadir hasta geldiği de belirtilmiştir. Bazı kuruluşlar hastaya sadece sağlık seyahat sigortası yaptıklarını belirtmişlerdir.

4.4. Sağlık Hizmeti Veren Kuruluşların Hedef Pazar Tanımlama ve Seçimleri

Hastaneler, hedef pazar tayininde; araştırma yaparak en doğru olan pazara yöneldiklerini, Türkiye’nin yakınlığına, turistin kendi ülkesinde herhangi bir branşa yönelik tedavi hizmetinin olmayışına göre pazar arayışlarına girdiklerini, sıklıkla da rakiplerin girdikleri pazarı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Buna göre, eğer rakip hastane bir pazarı tercih ettiyse ‘biz de yaparız’ düşüncesiyle girildiği veya Türkiye’ye yakın olan pazardan hasta getirmenin kolay ve rahat olmasına bağlı olarak yakın coğrafyalara yönelindiği anlaşılmıştır. Acentaların ise bazılarının hedef pazar seçmedikleri, para getirecek tüm branşlarda hizmet vermek istedikleri, stratejik yakınlığı olan ülkeleri tercih ettikleri görülmüştür. Bazı acentalar, şu anda buldukları pazarı genişletip talebin çok olduğu tedavi alanlarına odaklandıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, acentaların para kazanacakları tüm branşlarda, ayırım yapmadan, sadece tek bir pazara bağlı kalmadan faaliyetlerini sürdürdükleri kanısına varılmıştır.

K1: “Hedef pazarı seçerken belli metriklerimiz var. Her zaman uyuyoruz diyemem. Bazen... rakip hastane orada başladıysa çalışmaya bizim de girdiğimiz oluyor çok da fazla incelemeden. Bazen sadece bir aracı acenta çok iş getiriyorsa ve “ya ben şuradan da hasta getiririm” dediyse kazara girmiş olduğumuz işler de oluyor. Ama genellikle biz önce ülkenin Türkiye’ye yakınlığına bakıyoruz.

Bir kere Türkiye'ye direkt uçuşu var mı?... Sonrasında Türkiye ile ilişkisi nasıl yani bir turizm ilişkisi var mı?... Türkiye'nin orada bir konsoloslugu var mı?...Sonra dönüyoruz, bu ülkede yapılamayan ne var? Organ nakli yapamıyorlar, kanser tedavisinde cihazları yok, radyasyon onkolojisi yapamıyorlar, herkesi kesiyorlar, biçiyorlar falan.... O dile hizmet verebiliyor muyuz, diye bakıyoruz ve arkasından ülkeyi araştırmaya başlıyoruz. Mesela basıncı, acentalarını, sağlık bakanlıklarını, kurumlarını, sigorta şirketlerini ve ondan sonra da karar verip başlıyoruz.”

K4: *“Dünyada farklı bölgelerde, farklı sağlık sorunları daha fazla oluyor. Örneğin, bağımsız devletler topluluğunda daha çok kanser hastası oluyor. Onkolojide iyi iseniz hedef pazarınızı buraya yönlendiriyorsunuz.... Neyimiz iyiyse ve bu sağlık sorunu sıklıkla hangi pazarda karşılaşıyorsa buna yönelik bir çalışmanız olur.*

K9: *“Bizim eksikliğimiz bence bu. Biz böyle bir “sadece şu ülkeyle çalışalım, sadece şu hastalığa yönelim” diye bir şey yapmadık açıkçası. Yeter ki hasta gelsin, hepsinden para kazanıyoruz neticesinde. Öyle bir bölümlenme yapmak doğru olabilir.”*

Hastanelere, en çok hangi üç ülkeden hasta ağırladıkları da sorulmuştur. Çoğu hastane net bir cevap verememekle birlikte, bölge olarak Doğu Avrupa, Balkanlar ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, ülke olarak Irak, Azerbaycan, Somali, Rusya, Gürcistan ve kıta olarak Asya ve Afrika öne çıkmaktadır. Katılımcı hastaneler, hastaları ülke olarak net bir sınıflandırmaya sokamadıklarını, her bölgeden hastayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Acentalar ve danışman firma ise, Irak, Azerbaycan, Ürdün, Kazakistan, Libya, Gürcistan, Sudan, Senegal, İngiltere, Fransa, Almanya, Katar, Somali, Cezayir gibi ülkelerden konuklar ağırladıklarını belirtmişlerdir. Bu ülkelerin Türkiye'yi tercih etmesinin sebebi olarak daha ucuza kaliteli hizmet sunumu olduğu görüşü belirtilmiştir. Türkiye'yi tercih etmeyen ülkelerde yaşayan medikal turistlerin ise daha çok sağlık alanında gelişme gösteren Asya pazarını tercih etmekte olduğu görüşü hâkimdir.

4.5. Medikal Turizmde Devlet Teşviklerinden Faydalanma

Katılımcı özel hastanelerin, devlet teşviklerinden büyük oranda faydalandıkları, üniversite hastanelerinin ise faydalanmadıkları belirtilmiştir. Üniversite hastaneleri, gerekli koşulları sağlamakta zorlandıklarından teşviklere yönelmemektedirler. Acenta ve danışman firmaların ise gereken şartların karşılanmasının zorluğuna bağlı olarak ve teşvik almak için önce harcama yapma gerekliliğinin bulunmasından dolayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir.

K6: *“Faydalanıyoruz. Yurt dışı hasta yönlendirme komisyon desteği, yurt dışı toplantı ve reklam desteği. Harcamaları ... faturalandırdığım zaman devlet yaptığım harcamaların belli oranda %50-60'ını geri ödüyor.”*

K10: *“Koşulları zor,.. bu koşulların gevşetilmesi için de çalışmalar yürütüyoruz. Hâlbuki bu kıymetli alan, hizmet ihracatı çok değer kazandırdığı için ülkemize hemen bu desteklerin açılması lazım. Şu an harcamadan yararlanamıyoruz.”*

4.6. USHAŞ Hakkında Düşünceler

Katılımcıların USHAŞ hakkındaki düşünceleri değişkenlik göstermektedir. Bazı kurumlar tepkisel yaklaşmakta, bazıları desteklemektedir. Tepkisel bakanlar; getireceği düzenin USHAŞ'ın kendi çıkarları doğrultusunda olduğunu, sektördeki paydaşlara faydası olmadığını, sektörel kurumları bir çatı altında birleştirmek yerine onlara rakip olduğunu belirtmektedirler. Destekleyenler ise, USHAŞ'ın henüz yeni bir kurum olduğunu, zamanla oturacak bir sisteme sahip olacağını, Türkiye'yi sağlık turizminde doğru bir şekilde temsil edeceğine dair düşüncelerini belirtmişlerdir. USHAŞ henüz genç bir kurumdur ve anlaşıldığı kadarıyla kendisini tanıtmaya/anlatma konusunda eskileri söz konusudur. Özellikle yurt dışında şube açması sorunlu bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bunun özel hastaneler adına büyük sorun teşkil edeceği, USHAŞ'ı bu kurumlara rakip kılacağı düşünülmektedir. Bunun yerine kurumun tüm paydaşları tanıtmaya yönelik faaliyetlere yönelmesi gerektiğini belirtilmektedir. Bunun tersini düşünen katılımcılar da vardır.

4.7. Medikal Turizmde Rekabet Üstünlüğü

Hastaneler için; teknolojik üstünlükleri, (bazı hastanelerde) belli bir branşta uzmanlıkları, hekimlerinin alanında uzman olması ve bilinirlikleri, medikal turiste yönelik açtıkları ofislerin fazlalığı rekabet gücü sağlayan unsurlardır. Üniversite hastanelerinin, yüz nakli gibi bazı nadir tedavilere yönelik hizmet verilmesini, cihazların kalitesini, bölgesel avantajlarını üstünlük olarak belirttikleri görülmüştür. Hastanelerin Akdeniz, İstanbul gibi bilinirliği ve halihazırda turizm sirkülasyonu fazla olan destinasyonlarda yerleşik olması işletme adına büyük üstünlük sağlamaktadır. Acenta ve danışman firmalar için ise, piyasa deneyimi, kaliteli hizmet sunma, sağlık turizmi konusunda bilgili olma, bölgesel avantajlar gibi rekabet üstünlüklerine dikkat çekilmiştir.

Medikal turizmde rekabet üstünlüğü adına önemli argümanlardan biri de akreditasyondur. Hastanelerin, sundukları hizmetleri belgelendirmesi piyasada önemli görülen bir avantajdır. Hastane yetkilisi katılımcılar, JCI, ISO, Technischer Uberwachungsverein (TÜV), Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Spice, Bilgi Güvenliği, Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS) gibi sertifikalarının bulunduğu fakat medikal turizm kapsamında JCI ve ISO belgelerinin ön plana çıktığını belirtmişlerdir.

Hastanelerde akreditasyon belgesinin hastanın tercihini etkileyip etkilemediği de değerlendirilmiştir. Bu belgelerin hasta tercihi için artık etkili olmadığını savunan katılımcılar olsa da özellikle Avrupalı turistler nazarında ve belli bazı kurumlardan alınan belgelerin hala önemli birer kalite kanıtı olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, belgeye sahip olmak değil de sahip olunan sertifikanın ne anlama geldiğini hastaya doğru bir şekilde aktarmanın önemine dikkat çekilmektedir. Akreditasyonun önemini yitirdiğine dair görüşlerin arkasında belgelendirme kuruluşlarının sayısının çok artması ve yüz nakli, rahim nakli gibi durumlarda bir hastanelerin tek alternatif olmasının akreditasyonu ikinci plana ittiği görüşleri vardır.

Hastanelerin, medikal turizm konusunda hizmet vermek üzere yeterli personele sahip olduklarını ve hasta şikayetleri konusunda da birer birimleri olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bunun yanında, sağlık turizmi konularında kurum içi eğitimlere ek olarak panel, sempozyum gibi organizasyonlar düzenledikleri, gelişime yönelik çalışmalar yürüttükleri ve bazı derneklere üye oldukları da aktarılmıştır.

4.8. Medikal Turizmin Sektörel Yapısı Konusunda Görüşler

Medikal turizm sektörünün yapısını anlamaya dönük sorulara, detaylı açıklamalara rağmen bazı görüşmecilerin sığ cevaplar verdikleri görülmüştür. Buradan, henüz sektörün yapısına dair net bir düşüncenin sektör paydaşları arasında oluşmamış olduğu düşünülebilir. Sektör, daha fazla oranda USHAŞ'ın belirleyici olduğu bir çerçevede ve yasal mevzuata uygun şekilde gelişme göstermektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcıların görüşlerine göre, medikal turizmin yapısı tam oturmamıştır. Katılımcılara göre; USHAŞ'ın kuruluş amacını yerine getirmemesi, çantacı diye tabir edilen akredite olmamış acentaların medikal turizmde aktif rol oynaması, denetimlerin doğru yapılamaması medikal turizmin yapısını bozmaktadır. Bir yandan da kendini danışmanlık firması olarak tanıtan ama turist hareketlerine aracılık eden işletmelerin yer aldığı bir sektör olarak bu yapıyı bozacak çeşitli sorunların canlı şeklinde yaşandığı da anlaşılmaktadır.

K6: *“Büyük oyuncular aşağıya hükmetmeye çalışıyor. Filler, çimenler misali... Bu doğru değil. Her şeyin aşağıdan yukarı doğru gelmesi lazım, beni dinlemesi lazım, öbürünü dinlemesi lazım, tercümanını dinlemesi lazım...”*

K11: *“Bakanlığa bağlı bir birim kurulmalı ve bu denetimlerden geçmeli diye düşünüyorum. Ama maalesef bunun hiçbir şekilde önüne geçilemez. Türkiye'ye vize alınırken ne amaçla vize alındığı, olursa, hasta ise hasta vizesi alması gerekir ki Türkiye'ye giren hastaların hem takibini yapabilir hem de o hastanın nerede, nasıl tedavi olduğunu ortaya çıkartabilir.”*

VIP taşımacılık işletmelerinin konumu da sektörel işleyişi anlamada önemlidir. Her türden, her gelir grubundan medikal turistlerin taşımacılık talep ettiği ve VIP taşımacılık firmalarının rollerinin, bu hastaları bir yerden başka bir yere nakletmek olarak vurgulandığı görülmektedir. Personelin tamamının

başta İngilizce olmak üzere en az bir yabancı dil bildiği, belirledikleri fiyat politikası üzerinden acenta ve hastanelerle anlaşmalar yaptıkları, bazen de sadece anlaşmaları komisyonlar üzerinden hizmet bedeli aldıkları anlaşılmaktadır. Sağlık turizmi alanında çalışmak için özel bir belge şartının olmadığı, turist taşımak için D2, TÜRSAB belgesinin gerekli olduğu aktarılmaktadır. Taşındıkları tüm yolcuların bilgilerini Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesinde bulunan U-ETDS'ye girdiklerini ve kendi işletmelerini, şoförlerini garantiye aldıklarını aktarmışlardır.

4.9. Medikal Turizm Sektöründe Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Medikal turizmde sorunlar kapsamında; akredite olmayan kuruluşların olması, tanıtım ve pazarlamada eksiklik, eğitimsiz turistler, personelin yabancı dil sorunu, bilgisizlik, koordinasyon eksikliği, yönetmelik ve mevzuattaki eksiklikler, fiyat standardizasyonunun olmaması ve kural dışı fiyat rekabeti sıklıkla belirtilmiştir. Türkiye'de, akredite olmayan kuruluşların medikal turizm kapsamında hasta getirmesi ve akreditasyon belgesi olmayan hastanede tedavi ettirmesi, buna bağlı olarak yanlış tedavi edilmesi ve ülkenin imajını zedelemesi, haksız kazanç elde etmesi gibi sebeplerden dolayı sorun yaşandığı görüşü hâkimdir. Devlet tarafından düzenli denetimler sonucu bunun önüne geçilebileceği ifade edilmektedir. Tanıtım ve pazarlamadaki eksiklikler olarak, devlet tarafından yapılan tanıtım ve pazarlamanın doğru yapılmaması, sağlık kuruluşlarının ülkeyi değil de kendi işletmesini tanıtması vurgulanmakta ve çözüm olarak Türkiye'nin medikal turizmde bir bütün olarak tanıtılması gerektiği görüşü ön plana çıkmaktadır. Personelin yabancı dil sorunu ve uluslararası hasta geldiğinde iletişim kopukluğu yaşanması, hastanın mutsuz ayrılmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda sağlık terimlerine hâkim olmayan tercüman/rehber de büyük sorun yaratmaktadır. Bunun eğitim kurumlarında doğru programlar sunularak aşılması ve öğrencilerin sektörde tecrübe edinecekleri eğitim programları ile de kendilerini geliştirmelerinin sağlanması yoluyla düzelebileceğini düşünmektedirler. Devlet, özel sektör, aracı kurumlar arasında koordinasyon eksikliğinin olması, kurumların iş birliği içinde olmaması, bu koordinasyonsuzluğun sağlık turizminde yer alan tüm paydaşları ve Türkiye'nin sağlık sistemini kötü etkilediği konusunda fikirler belirtilmiştir. Doğru yapılacak planlama ile tüm paydaşları bir çatı altında toplayacak en doğru kurum/sistem kurulmalı ve akademik alanda da çalışmalar yapılarak çözümler geliştirilmelidir, şeklinde görüşler bildirilmektedir. Mevzuattaki eksiklikler sağlık kuruluşlarını zor durumda bırakmaktadır. Buna çözüm olarak daha esnek ve sade bir düzenleme getirilebileceği görüşü savunulmuştur. Devlet tarafından belirlenen fiyat politikasına uyulmaması, sağlık kuruluşlarının hastaya ekstra maliyetler çıkarması ve hastanın Türkiye'den uzaklaşması ile son bulan sürecin yaşanması büyük bir sorun olarak görülmektedir. Sağlık turistinin ucuz olduğu için Türkiye'yi tercih etmesi ve bunun döviz girdisi olarak büyük kazanç sağlamasından dolayı taban-tavan fiyatlarına uyulması gerektiği vurgulanmaktadır.

K1: "... kimin sağlık turizmi yapıp kimin yapamayacağını bir standardı ve regülasyonu yok... hizmet standardizasyonu lazım ve o standartta o hizmetin verilmesi lazım... Sağlık turizmi acentaları bence büyük bir sorun. Bu bütün dünyada bir sorun. Herkes acenta... ..Türkiye'nin tanıtımı eksik... biz zaten kendi hizmetimizi tanıtıyoruz ama bu insanlar bir kere Türkiye'ye gelmekten korkuyor...Türkiye'nin ismini tanıtmaya ihtiyacımız var."

K4: "Sağlık Bakanlığı, sağlık turizmi için bir taban ve tavan fiyatı belirlemiştir, kimin ne kadar uygulayabileceği var. Ama özel hastaneler çoğunlukla buna riayet etseler bile başka yollardan bu maliyeti hasta açısından beklenmedik şekilde artırma yoluna gidiyorlar... nitelikli, uluslararası hasta hizmeti verebilecek personel sıkıntısı. Biz çok iyi doktorlar, çok iyi hemşireler, çok iyi sağlık memurları, çok iyi sağlık hizmetlerinde çalışacak elemanlar yetiştirebiliyoruz. Ama bunların hiçbirini sağlık turizmi alanında kullanamıyoruz çünkü sağlık turizmi alanında olabilmesi için bu insanın bir numaradaki gereksinimi dil bilmesi. İkincisi de, hizmet verdiği kültürlerle alakalı genel kültürün olması..."

K5: "...çalışılan destinasyonlarda yeteri kadar araştırma yapılamaması. Örneğin, bir BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu) çalışacak bir firma, orada hangi hastalıklar daha fazla, hangi cerrahilerde eksik var vs. ... bir piyasa rekabeti var Türkiye'de. A hastanesi, A firması, X cerrahiye

3000'e yapıyormuş, tamam ben 2500'e düşüreyim diyor. Aslında kendi içimizde değil de diğer ülkelerde bu işlemler ne kadar yapıyor diye bence araştırma yapılması gerekiyor."

K7: "En baş sorun illegallik. Yetkisiz insanların hasta getirmesi... 3 tane mali müşavir, muhasebeci gidecek hastanelere "bu yurt dışından gelen hastaların listesini çıkar bana, bunlar karşılığında kimler ne para ödedi, onu çıkart bana" diyecek. O kadar. Teşvikler konusunda bir denetleme lazım... Sırf o teşvikten alabilmek için "sağlık turizmi yapabilir" belgesi alan firmalar tanıyorum..."

Seyahat Acentalarının Gözünden Detaylı Sorunlar

Medikal turizm sektörü içinde yer alan seyahat işletmelerinin en sık vurguladıkları sorunlar; USHAŞ ile bağlantı ve USHAŞ'ın sözleşme şartlarının ağırlığı, kamu hastanelerinden aracılık ücretinin tahsiliyle ilgili prosedürün kısıtları, yetkisiz araçlar, akredite olmayan kuruluşlar ve turist sağlığı kavramının manüplasyonu, eğitimsiz kişilerin medikal turizmde yer alması gibi sorunlardır.

Katılımcıların belirttikleri sorunların en başında akredite olmayan, yetkisiz çalışan işletmeler gelmektedir. Bu konuda; denetleyici olan Sağlık Bakanlığı, Turizm Bakanlığı gibi kurumların görevlerini eksiksiz yerine getirmeleri gerektiğini; ancak akreditasyonu olan işletmeleri sıkı denetlediklerini, sokaktaki yabancı dil bilen herhangi birinin bile hasta getirebildiğini, yetkili kurumların sıkı denetleme yapmaları gerektiğini, bu tip haksız kazançları engellemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar çantacı olarak tabir edilen bu kuruluşların hastayı mağdur ettikleri, ülkeye zarar verdikleri görüşünü savunmuşlardır. Bazı katılımcılar akredite olmayan kuruluşların potansiyel hastalarının bulunduğunu, bundan dolayı da bu kuruluşları kaybetmek yerine kazanmaları gerektiğini aktarmışlardır.

Katılımcılar, turist sağlığı gibi önemli kavramların da içinin boşaltılarak maniple edildiğine dikkat çekmektedirler. Çantacı diye tabir edilen kuruluşların, aslında tedavi kastıyla ülkeye getirdiği halde hastayı, tedavi dışında turistik bir niyetle ülkeye gelmiş ve burada hastalanmış gibi göstererek sürece dahil olduğu belirtilmektedir. Bu durumda olay "medikal turizm" çerçevesinden çıkarılıp "turist sağlığı" kapsamına sokulmaktadır. Bunun gibi süreçleri bozan ve haksız çıkar sağlayan girişimlerle mücadele kanıt bulma sıkıntısı nedeniyle akamete uğramakta ve akredite olmuş kuruluşlar zor durumda kalmaktadır. Sadece çantacıların değil, hastanelerin de bu konuda kendi çıkarlarını gözettikleri kanısına varılmıştır. Bu nedenle katılımcılar, "turist sağlığı" kavramının mevzuatta yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Buna bağlı olarak da denetlemelerin doğru yapılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Seyahat işletmelerince dile getirilen diğer bir sorun da USHAŞ'ın sözleşme şartlarının ağır olduğudur. Bazı katılımcılar sözleşme şartlarından dolayı USHAŞ ile anlaşma yapmadıklarını belirtirken, bazı katılımcılar ise, sözleşme maddelerinin iyileştirilmesi ile birlikte anlaşma yaptıklarını ya da mecburiyetten anlaşmayı imzaladıklarını belirtmişlerdir. Bir diğer görüş ise, bu sözleşme şartlarının ağır olmasının herkesin bu alana girmesini engellediğini ve bir gereklilik olduğunu savunmaktadır.

Diğer yandan kamu hastanelerine hasta götüren acentaların bu hastanelerden kendi aracılık ücretlerini almalarını engelleyen bir durumla yüzleştikleri görülmektedir. USHAŞ ile yapılan anlaşmaya göre kamu hastanelerine hasta götürülebilmektedir. Ancak, kamu hastanelerinin aracı firmalara yasal olarak aracılık hizmet bedeli ödemesi mümkün değildir. USHAŞ aracılık rolü oynasa da, aracılık hizmet bedelinin kurumlar arasında aktarımını sağlamamaktadır. Bu durumu çözmek konusunda görüşmeler yapıldığı belirtilmektedir.

K6: "Bahsi geçen bu klinikler vs. hiçbirinin Sağlık Bakanlığı'ndan belgeleri yok, onayı yok. O yüzden de denetlenmiyorlar... Instagram'dan bu adamlar vızır vızır reklam veriyor, Google'dan reklam veriyor. İnanılmaz derecede işler içerisindedir..."

K7: "Ankara'da okuyan yabancı uyruklu öğrencilerin %90'ı bununla geçimini sağlıyormuş. Kendi ülkelerinden Türkiye'ye hasta getiriyorlarmış, onları tedavi ettiriyorlarmış. Çantacı dediğimiz sistem, simsarlar gibi. Özel hastane bana diyor ki, "abi bana hasta gelsin, kimden geliyorsa..."

Katılımcıların dikkat çektiği diğer konu eğitimsiz kişilerin bu alanda verimli hizmet üretemeyeceğidir. İnsanlara sağlık satanların işinde ehil olması gerektiği görüşünü dile getirmektedirler. Akreditasyon

belgesine sahip acentaların çok azının eğitimli olduğunu da belirten katılımcılar, eğitimli kişilerin sektöre girmesi gerektiğini, eğitimsiz katılımcı oranının düşmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Hastanelerin bünyesinde yurtdışından medikal turist getiren birimlerin kurulmuş olmasının bir sorun teşkil edip etmediği seyahat işletmelerine sorulmuştur. Katılımcılar, seyahat acentalarının medikal turizm sektörüne yeni girdiklerine, hastanelerin bu alanda önceden beri var olduklarına, hastanelerin kurula uygun davrandıklarına değinmişlerdir. Hastanelerin uluslararası hasta birimi departmanı kurmasının hiçbir sorun teşkil etmediğini belirten katılımcılar, acentaların bu işi doğru bir şekilde yapmadıklarından hastanelerin bu tür girişimlere yöneldiğini, hastanelerin bu işi profesyonelce yaptıklarını belirtmişlerdir. Uluslararası hasta birimi departmanı olan hastanelerin kendi acentaları ile de çalıştıklarını, kendi acentalarının bilmedikleri, giremedikleri pazara girdikleri görüşünü savunmuşlardır.

Hastanelerin Gözünden Detaylı Sorunlar

Hastanelerin, sektörün yapısına bağlı genel sorunlar dışında spesifik olarak hasta ödemelerinde ve sigorta şirketlerinin ödemelerinde sorunlar yaşadıkları gözlemlenmiştir. Hastanelerin, yasal gereklilikler ve JCI gibi akreditasyon sistemlerinin gereklerine uygun davranma konusunda ciddi çabaları olduğu, bu nedenle hastane içinde medikal turistle ilgili sorunların ortaya çıkmadan çözüldüğü görülmektedir. Bu konuda, Türkiye'yi olumsuz etkileyeceğinden dolayı dikkatli davrandıklarını, hastanın sağlığına kavuşmasının birinci öncelikleri olduğunu aktarmışlardır.

Hasta ödemeleri nakit veya sigorta şirketleri üzerinden olabilmektedir. Hastaneler, sigorta şirketlerinin kozmetik gibi bazı tedavileri karşılamadığını, bu durumda hastanın doğrudan ödemek zorunda kaldığını, bunun da hasta ile aralarında gerilim/sorun oluşturabildiğini aktarmaktadırlar.

K4: *“Siz bu hastanın “ben ödeme yapmadan gidiyorum” dediği anda o hastayı alıkoyamazsınız, pasaportuna el koyamazsınız. Herhangi bir cezai müeyyideyi kurum olarak uygulatamazsınız. Dolayısıyla bunu bilen hastaların, aldıkları sağlık hizmetinin ücretini ödemediği çok oldu. Bunun yanı sıra bizden kaynaklanmayan mesela, randevu sırası bekledi, sorun yarattı. İki kişilik odada kaldı, sorun yarattı. Doktor kendi dilinde konuşmuyor diye sorun yaşattı...”*

Katılımcı hastane yetkililerinin çoğu kalifiye personel bulmada sorun yaşadıklarını, yabancı dil sorununun fazla olduğunu, sağlık bilgisi konusunda eksiklik olduğunu belirtmişlerdir. Bazı hastanelerin, kendi bünyelerinde üniversitelerinin olması ya da bir üniversite bünyesinde hizmet vermelerine bağlı olarak, hekim, hemşire, destek personel, tercüman bulmada sorun yaşamamalarına karşın kalifiye personel tedariki genel bir sorun olarak görünmektedir. Bunun yanında yurt dışındaki ofislerine eleman bulmada sorun yaşadıkları da belirtilmiştir. Satış yapabilecek, diksiyonu düzgün, işin ehli, yabancı dilde sorunu olmayan birinin bulunmasının zor olduğunu belirtilmektedir. Kamu kurumlarında dışarıdan eleman alımının kısıtlarından dolayı sorunların olduğu, KPSS ile alınan elemanın yabancı dil ve sağlık bilgisinin eksik olduğu, kavramlarla ilgili bilgi eksikliğinin söz konusu olduğu da vurgulanmaktadır. Yabancı dil konusunda katılımcılar, hastanenin kendi bünyesinde tercümanların bulunduğunu, dışarı ile çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Bazı bulunması zor dillerde tercümanlık hizmetlerini dışarıdan tedarik etmede sorunlar yaşadıklarını ve bu hizmetlerin çok maliyetli olabildiğini aktarmışlardır.

Hastane temsilcisi katılımcılar, akredite olmayan hastanelerin veya acentaların bu alanda bulunmamaları gerektiğini, Türkiye'nin imajının zedelendiğini, haksız rekabet olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, akreditasyon eğitimi sürecinde sorunların yaşanmasından, fiyatların yüksek olmasından ve çoğu hastanenin bu fiyatı karşılamaktan çekindiğinden ve bunların akreditasyon sürecinde zarara neden olduğundan bahsetmiştir.

Medikal turizmden bahsedebilmek adına hastaneler ve turizm aktörlerinin birleşik bir ürün ortaya koymaları gerektiği düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak katılımcılara, medikal hizmetlerini turistik faaliyetler ile birleştirip birleştirmediklerine dair sorulara temkinli cevap vermektedirler. Hastanelerin tedaviyi ayrı bir olay olarak değerlendirdikleri açık şekilde görülmektedir. Ölüm kalım

mücadelesi veren hastaların gezmek, eğlenmek gibi taleplerinin gözetilemeyeceğini vurgulamaktadırlar. Ancak hastanın talebi olması halinde de bünyesinde organizasyon bölümü olanların seyahati, geziyi organize etmesi, olmayanların da bağlantılı acentalara yönlendirme yapmaları mümkün olmaktadır.

K1: “Adam geliyor buraya iki üç gün kalıyor, geziyor. Sonuncu gün de saçını ektiriyor, dönüyor. Şimdi bu Türkiye’nin gerçeği olabilir ama bizim değil. Bizim hastamız gerçekten kıvrılarak geliyor... Adam kanser hastası, adam organ nakli olacak yani bu adamın boğazla işi yok... O yüzden de “burada bir tura gönderelim” falan yapmıyoruz...İsteyen hastalarımıza böyle paketler oluşturuyoruz.”

K3: “..hastanın talebi olması durumunda bölgemizde resmi acentalar, bu tarz organizasyonları grup halinde yapanlar oluyor. Onlara refere ediyoruz.”

VIP Taşımacılık Şirketleri Gözünden Detaylı Sorunlar

Taşımacılık şirketlerinin hastayı yönlendirme şanslarının olup olmadığı ve hastaya tedavi sunma, hastane/doktor bulma konusunda aracılık yapıp yapmadıkları özellikle sorgulanmıştır. Zira taşımacılık hizmeti veren kişi ya da kurumların da hastanelere hasta sağlayabildiği söylenegelmektedir. Bazı katılımcılar, iş ahlakından dolayı hasta ile konuşmadıklarını, hastanın isteği doğrultusunda hareket ettiklerini, hasta bulma ve getirme gibi bir rollerinin olmadığını, acentaların bu işi yaptığını belirtmektedir. Bazı katılımcılar ise, sektörde uzun zamandır rol aldıklarını, bundan dolayı güven kazandıklarını ve tedavi hizmeti almak isteyenlere tavsiyelerde bulduklarını, turistik faaliyetler için gelen yabancı turistlere tavsiyeler verdiklerini, gittiği sağlık kuruluşundan memnun kalmayan hastaları başka kuruluşlara yönlendirdiklerini aktarmışlardır.

K15: “Yurt dışından gelen, internetten paket satın alıp burada çok memnun olmayan hastalar oluyor. ...adam kalp nakli için gelmişse zaten doktorunu bulup gelmiştir ama mesela saç ekiminde çok memnun kalmadı. Bizim turizm camiasında çalıştığımız bazı kontaktlarımız var. Bazı misafirlerin gidip de memnun kaldığımız. Biz buraya referans olarak verip kal diyebiliriz. Misafiri oraya yönlendirebiliriz...”

K16: “Yok. Biz bağlı olduğumuz kliniğin hastalarını taşıdığımız için sadece bağlı olduğumuz kliniğe götürüyoruz.”

V. Sonuç ve Öneriler

Sağlık turizminin alt dalı olan medikal turizm son yıllarda oldukça popüler hale gelmiştir. Bu alanda hizmet vermek isteyen ülkeler, medikal turizm alanında sağlık sistemlerini geliştirmişlerdir. Türkiye de medikal turizm alanında gelişen ülke konumundadır. Uygun fiyat kaliteli hizmet sunumu imkânı sağlayan Türkiye, sağlık turistlerini cezbetmektedir. Bu çalışmanın amacı, medikal turizmden önemli pay alan Türkiye’nin medikal turizmdeki işleyişi, paydaşlarının kimler olduğunu, sektörel yapısını ve sorunlarını belirlemektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; medikal turizmde işleyiş, hastanın aracı kurumlarla veya hastane ile iletişime geçmesi ile başlayan bir süreçtir. Hasta, hizmet sağlayıcı bir kurum ile geleceks (örneğin, seyahat acentası), aracı kurum hastaneler ile görüşüp raporları hastaneye sunarak fiyat almaktadır. Sonrasında hastaya fiyat listesi ile birlikte hastane seçenekleri sunulmaktadır. Hasta tercihini yaptıktan sonra Türkiye’ye gelme işlemleri başlatılmaktadır. Aracı kurum hastaya refakatçilik yapmakta ve sürekli yanında olmaktadır. Tedavi öncesi ve sonrası istek ve ihtiyaçları giderilmekte ve daha sonra ülkesine gönderilmektedir. Tedavi sonrası kontrol gerekiyorsa hasta çağırılıp kontrolleri yapılmaktadır. Hasta doğrudan hastane ile iletişime geçiyorsa, fiyat verilmekte ve Türkiye’ye geliş süreci başlamaktadır. Daha sonraki adımları ise aracı kurumlar ile aynıdır. Bu durumda, refakatçilik sürecini hastanedeki tercüman üstlenmektedir.

Medikal turizmde, hastane, seyahat acentaları, danışman firmalar, asistan firmalar, sigorta şirketleri, VIP taşımacılık şirketleri, USHAŞ, Sağlık Bakanlığı, sağlık turizmi dernekleri (OHSAD, Türkiye Sağlık Turizmi Derneği vb.), medikal turizm operatörleri, tıbbi cihaz satıcıları, klinikler gibi çok çeşitli kurum ve kuruluşların yer aldığı görülmektedir. Her paydaşın medikal turizme katkı sağlaması, iş birliği

içinde olması, Türkiye'nin sağlık turizminde büyümesini sağlayacaktır. Bunun yanında, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda medikal turizmde sektörel yapının henüz tam oturmadığı, dağınık bir yapının söz konusu olduğu, pazarı oluşturan aktörlerin ve aktörler arası bağlantı ve ilişkilerin tam netleşmediği, tanımlanan/mevzuatla çerçevesi çizilenin dışında aktörlerin ve uygulamaların yer aldığı anlaşılmaktadır. Denetleme sisteminin başarılı olmaması, akredite olmayan kurumların sektörden pay alması, USHAŞ'ın henüz genç bir kurum olması, tanıtım ve pazarlama konusunda eksikliklerin olması, görev tanımlarının bilinmemesi sektörel yapının tam oturmamasının sebepleridir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde medikal turizmde bazı sorunlar göze çarpmaktadır. USHAŞ ve sektörel koordinasyonu sağlama potansiyeli hakkında fikir ayrılıkları olduğu kanısına varılmıştır. Fikir ayrılığının olmasındaki temel etken, USHAŞ'ın kendi politikalarını doğru bir şekilde ifade edememesi, sözleşme şartlarının ağır olması, yurt dışında şube açmasının sebebinin tam anlaşılabilmesi olarak görünmektedir. USHAŞ üzerinden kamu hastanelerine hasta gönderip fatura kesemeyeceklerini bilen acentalar, yönetmelik konusunda iyileştirme beklemektedirler. Ticari olarak, devlet yetkisine sahip bir anonim şirket olmasından dolayı, hakkında bir sorun ortaya çıktığında USHAŞ'ın şikâyet edilebileceği bir kurum olmadığı kanısına varılmıştır. USHAŞ ile ilgili bu sorunun sağlık hizmeti verecek olan kurumları ikilemde bıraktığı, anlaşma yapmaktan çekindikleri diğer bir husustur.

Medikal turizm sektöründe yer alan seyahat acentalarının performansı konusunda da bir anlaşmazlık söz konusudur. Katılımcılar, acentaların sağlık turizmi kapsamında hasta getirmede zorluk çektiğini aktarmaktadır. Seyahat acentaları başarılı bir şekilde sağlık turizmi alanında olumlu çalışmalar yaptıkları takdirde hastanelerin bünyesinde bulunan uluslararası hasta birimi departmanlarına gerek kalmayacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda acentaların başarılı, aktif bir rol oynayarak sektörel yapıda hastanelerin işgal ettiği bu aracılık alanını doldurmaları beklenmektedir.

Paydaşların en büyük ortak sorunu, akredite olmayan kuruluşların sağlık turizminde yer almasıdır. Akredite olmayan kuruluşların, hastayı Türkiye'ye rahat bir şekilde sokması, yanlış tedavi ettirmesi, Türkiye'nin imajını zedelemesi önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. "Sağlık turizmi" ve "Turist sağlığı" kavramlarının tanımlarına bağlı şekilde piyasanın manüplasyona açık konularında ilave önlemlerden başlayarak planlı ve etkin denetimler ile bu soruların ortadan kalkabileceği düşünülmektedir.

Diğer bir sorun da Türkiye'nin yurt dışı pazarlama sorunudur. Kamu eliyle tanıtımın başarısızlığı, özel sektör tanıtımının firma odaklılığı en önemli nedenler olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada, önce Türkiye'nin etkin tanıtımı sonra sağlık sistemi ve olanaklarının ve turizm çekiciliklerinin tanıtımı konusunda etkin çözümlere ihtiyaç vardır.

Eğitimli personel konusunda eğitim kurumlarının "medikal turizm" odaklı ve sektör ihtiyaçlarının gözetildiği eğitim programları tasarlamasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu programlarda sağlık bilgisi ve yabancı dil yeterliliğinin geliştirilmesi odak noktalar olmak zorundadır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde bazı kısıtlılıklar söz konusu olmuştur. Medikal turizmde yer alan paydaşların ve özellikle kamu kurumu temsilcilerinin bilimsel çalışmaya zaman ayırmaktan kaçındıkları görülmüştür. Sektörde yer alan sağlık turizmi acentalarının dijital platform üzerinden hazırlanan anketlere yanıt vermemeleri, hastane yöneticilerinin yoğun olması ve vakit ayıramamaları örneklemin sınırlı kalmasına yol açmıştır. Buna rağmen gelecekte medikal turizm alanının gelişimini, temel dinamiklerini ve aktörlerin yaklaşımlarını periyodik olarak analiz edecek çalışmalarla bu alana katkı sunulabileceği düşünülmektedir.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları:

Fikir/ Kavram: Murat Eren ve Oğuz Türkay

Araştırma tasarımı: Murat Eren ve Oğuz Türkay

Makale yazımı: Murat Eren ve Oğuz Türkay

Veri toplama: Murat Eren

Analiz: Murat Eren

Eleştirel okuma: Oğuz Türkay

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kar amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

Kaynakça

- Akbolat, M. ve Deniz, N. G. (2017). Türkiye’de medikal turizmin gelişimi ve bazı ülkelerle karşılaştırılması. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 123-139.
- Akdu, U. (2014). *Medikal turizmde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Aliu, A., Çılgınoğlu, H., Özkan, Ö. ve Aliu, D. (2016). *Medical tourism market and inter-stakeholders' relations in Turkey: A comparative investigation from reverse innovation and destination governance viewpoint*. İstanbul. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoa-46867-7> adresinden 11 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Altın, U., Bektaş, G., Antep, Z. ve İrban, A. (2012). The international patient's portfolio and marketing of Turkish health tourism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1004-1007.
- Altsoy, S. ve Boz, İ. T. (2019). Medikal turizm alanında faaliyet gösteren hastanelerdeki mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 113-134.
- Aslan, F. G. (2017). *Destinasyon tanıtımında örgütlenme ve iş birliğinin önemi*. Kültür ve Turizm Bakanlığı 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı, 1-3.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2017). *Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turistlerin destinasyon algısını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Kültür ve Turizm Bakanlığı 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı, 1-3.
- Bulut, A. ve Şengül, H. (2019). Dünyada ve Türkiye’de sağlık turizmi. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 45-62.
- Buzcu, Z. ve Birdir, K. (2019). Türkiye’de medikal turizm incelemesi: Özel hastanelerde bir çalışma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 311-327.
- Connell, J. (2010). *Health and Medical Tourism*. AMA DataSet Ltd.
- Çakar, K. (2018). *Yönetişim kavramının turizm bağlamında değerlendirilmesi*. 19. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss. 937-94). Afyonkarahisar, Türkiye.
- Çavuşoğlu, A. U. (2018). Sağlık turizmi aracı kuruluşu hizmet standartları hakkında düşünce ve öneriler. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 1(2), 1-5.
- De Arellano, A. B. R. (2007). Patients without borders: The emergence of medical tourism. *International Journal of Health Services*, 37(1), 193-198.
- Demir, Y. ve Sağlık, E. (2020). Medikal turizmin kurumsal yeterliliğinin ve potansiyelinin hekim görüşleriyle değerlendirilmesi: Samsun ili örneği. *Turizm çalışmaları dergisi*, 2(1), 1-20.
- Demir, Y., Oruç, P., Baştürk, Y. A. ve Övey, İ. S. (2020). Medikal turistlerin tercih nedenleri: Samsun ili örneği. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 18-30.
- Erdoğan, S. ve Yılmaz, E. (2012). *Medical tourism: An assessment on Turkey*. In 10th International Conference on Knowledge, Economy and Management (pp. 1045-1060). İstanbul, Türkiye.
- Freire, N. A. (2012). The emergent medical tourism: Advantages and disadvantages of the medical treatments abroad. *International Business Research*, 5(2), 41.
- Gill, H. ve Singh, N. (2011). Exploring the factors that affect the choice of destination for medical tourism. *Journal of Service Science and Management*, 4(03), 315.
- Gürleyen, B. ve Çınar, F. (2021). Türkiye’nin medikal turizm SWOT analizi: Covid-19 örneği. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 51-60.
- Hall, C. M. (2011). Health and medical tourism: a kill or cure for global public health? *Tourism Review*, 66(1), 4-15.
- Hasanov, A. (2018). *Sağlık turizmi kapsamındaki medikal turizmin mevcut durumu, potansiyeli ve geleceği: Türkiye’nin medikal turizm değerlendirmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Kılavuz, E. (2018). Medical tourism competition: The case of Turkey, *International Journal of Health Management and Tourism*, 3(1), 42-58.
- Kurar, İ. ve Baltacı, F. (2021). Medikal turizm potansiyeli üzerine nitel bir araştırma: Antalya örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 176-199.
- Jiang, N. ve Poorani, A. (2017). Medical tourism today and in the future for China. İçinde DeMicco, F. J. (Ed.), *Medical tourism and wellness: hospitality bridging healthcare (H2H)* (ss. 369-413). CRC Press.
- Langvinienė, N. (2014). Changing patterns in the health tourism services sector in Lithuania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 310-316.
- Mohamad, W. N., Omar, A. ve Haron, M. S. (2012). The moderating effect of medical travel facilitators in medical tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 358-363.
- Mojarradi, Z., Amouzegar, S., Beikzadeh, S., Milani, M., Izanloo, A. ve Khoramehr, G. (2014). Health tourism inclined toward obtaining accreditation. *Razavi Int J Med*, 2(4).

- Muhi, B. ve Durkovic, J. V. (2020). Analysis of health tourism in the republic of Serbia and the Czech Republic. In, *Modern management tools and economy of tourism sector in present era*, 227.
- Oltulular, F. İ. (2018). *Medikal turizm girişimciliğinde mevcut durum ve sorunların tespitine yönelik bir araştırma: İzmir örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- Özkan, M. E. (2019). Sağlık turizmi kapsamında Türkiye'nin medikal turizm potansiyeline yönelik bir değerlendirme. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 50-64.
- Rahman, A. (2016). *Hizmet pazarlama karmasının medikal turizm uyarlanması: Antalya örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Sancar, T. (2019). *Medikal turizm hizmeti veren sağlık kuruluşlarının rekabet stratejilerinin kurum performansına etkisi: İstanbul örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- SATURK (2015). *Ülkeler Sağlık Turizmi*. Sağlık Turizmi Koordinasyon Kurulu, <http://www.satürk.gov.tr/tyst.php> adresinden 11 Haziran 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Schmerler, K. (2018). *Medical Tourism in Germany*. Springer International Publishing.
- Sevim, E. ve Sevim, E. (2019). Medikal turizm tercihini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Türkiye örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(3), 633-652.
- Şahbaz, R. P., Akdu, U. ve Akdu, S. (2012). Türkiye'de medikal turizm uygulamaları; İstanbul ve Ankara örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(27), 267-296.
- Şahin, G. G. ve Tuzlukaya, Ş. (2017). Turizm türleri ve turizm politikaları, dünyada ve Türkiye'de sağlık turizmi. İçinde Tengilimoğlu, D. (Ed.), *Sağlık turizmi* (ss.43-60). Siyasal Kitabevi.
- Şahin, Ö. U. ve Şahin, M. (2018). Türkiye'de sağlık turizminin potansiyeli ve geleceği: SWOT analizi. *Journal of Awareness*, 3(5), 278-300.
- Şengül, C. ve Çora, H. (2020). Healthcare tourism in second decade of 21st century-a review of Turkey as the new global center for international patients. *Journal of Health Systems and Policies*, 2(1), 56-86.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). *Kalkınma planları*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı. <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> adresinden 13 Haziran 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Tökü, Y. E. (2017). *Turizm ve Türkiye'de sağlık turizmi: bir nitel araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi.
- Turner, L. G. (2011). Quality in health care and globalization of health services: accreditation and regulatory oversight of medical tourism companies. *International Journal for Quality in Health Care*, 23(1), 1-7.
- TÜİK (2017). *Geliş nedenine göre çıkış yapan ziyaretçiler, harcama türlerine göre turizm geliri, turizm geliri ve kişi başı ortalama harcama 2003-2017*. <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Egitim,-Kultur,-Spor-ve-Turizm-105> adresinden 13 Haziran 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Yiğit, A. ve Demirbaş, M. B. (2020). Türkiye'de medikal turizmin gelişimine etki eden faktörlerin SWOT-AHP yöntemi ile tespit edilmesine yönelik bir araştırma. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(22), 173-192.

ULUSLARARASI PAZARLARDA İNOVASYON ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: X SERAMİK ŞİRKETİNDE DEĞERLENDİRME*

INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN INTERNATIONAL MARKETS: EVALUATION AT X CERAMIC COMPANY

Serpil Dural**

Habibe Yelda Şener***

Ercan Taşkın****

Öz

Amaç: Araştırmanın amacı; Kütahya seramik sektöründeki uluslararası firmanın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve araçlarını, sürdürülebilirlik değer önerilerini, bünyesi içindeki ve dışındaki sürdürülebilir inovasyona etki eden faktörleri ile inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırıldığını belirlemektir.

Yöntem: Araştırmada nitel tasarımdan yararlanılmış ve yargısal örnekleme kullanılmıştır. Araştırmada; öncelikle firmanın üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmelerden birincil veriler toplanmış, sonrasında kurumsal web sayfaları başta olmak üzere firma içi kayıtlar ve ikincil verilerin analiziyle çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır.

Bulgular: Araştırma bulgularında, firmanın sürdürülebilir inovasyonu bir yatırım olarak gördüğü; farklı pazarlarda farklı inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedeflerine sahip olduğu; sürdürülebilir inovasyonunun gelişiminde, tüm iç ve dış faktörlerin etkili olduğu; sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından toplumsal değişimi hedefleyen "sistem kurma" aşamasında sınıflandırılabileceği belirlenmiştir.

Sonuç: Bu araştırma, sürdürülebilir inovasyonun uzun vadeli rekabet avantajı yaratan bir yatırım olarak kabul edildiğini doğrulamaktadır. Sürdürülebilirlik işletmeler tarafından çok önemli ve mutlaka uygulanması gereken bir sistem aracı olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir inovasyon, Seramik sektörü, Rekabet avantajı

Abstract

Aim: The purpose of the research; to determine the innovation-oriented strategic marketing objectives and tools of the international firm in the Kütahya ceramic industry, its sustainability value propositions, its internal and external factors affecting sustainable innovation, and how it is classified in terms of innovation characteristics.

Method: Qualitative design was used in the research and judgmental sampling was used. In the research; firstly, primary data was collected through face-to-face interviews with the senior managers of the company, and then multiple data sources were utilized by analyzing internal records and secondary data, especially corporate web pages.

Findings: In the research findings, the firm sees sustainable innovation as an investment; has different innovation-oriented strategic marketing objectives in different markets; that all internal and external factors are effective in the development of sustainable innovation; it has been determined that it can be classified in the "system building" stage, which aims at social change in terms of sustainable innovation features.

Results: This research confirms that sustainable innovation is considered an investment that creates a long-term competitive advantage. Sustainability is seen by businesses as a system tool that is very important and must be implemented.

Keywords: Sustainable innovation, Ceramics sector, Competitive advantage

*Bu çalışma Serpil Dural'ın, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Prof. Dr. H. Yelda Şener danışmanlığında hazırlamakta olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, serpil.dural0@ogr.dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7226-1424

*** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Pazarlama Anabilim Dalı, hyelda.sener@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0240-4634

**** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Pazarlama Anabilim Dalı, ercan.taskin@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8499-1013

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication :23/03/2023
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received :04/05/2023
Kabul Tarihi/Accepted :07/07/2023

Atıfta Bulunmak İçin: Dural, S., Şener, H. Y. & Taşkın, E. (2023). *Uluslararası Pazarlarda İnovasyon ve Sürdürülebilirlik: X Seramik Şirketinde Değerlendirme İşletme Bilimi Dergisi*, 11(2), 113-131

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Extended Abstract

Businesses that provide competitive advantage with innovation practices support the growth and development of the country's economy due to innovation. Innovation has become a necessity for sustainable markets. Through innovation, businesses can create new markets and new market life cycles. In addition to the economic requirements of innovations, the social and environmental requirements should not be ignored. It will realize the commercialization of innovation and increase its economic and social added value through marketing. It will be realized by developing a marketing strategy for innovations with a market-oriented business approach.

Sustainable innovation can be defined as the creation of a new situation that improves performance in the three dimensions of sustainable development: social, environmental and economic. Taking an interest in the factors that shape sustainable innovation in businesses, from a resource-based perspective, it predicts that businesses that can create innovation will develop certain skills and competencies together with their awareness outside the company. The argument in the study that it requires certain organizational routines and capabilities is to overcome the complexity of sustainable innovation. As a result, companies provide a good start against their competitors in eliminating the pressures/expectations of the stakeholders as a result of these improvements.

External factors affecting sustainable innovation are regulations and market demand. Internal factors affecting sustainable innovation are new business opportunities, cross-functional collaboration, management commitment, knowledge management and company culture. While businesses have less control over external factors, they can take a more active role over internal factors. It is important to investigate the internal factors underlying the development of sustainable innovation and to understand how companies can support sustainable innovation and thus gain competitive advantage.

The aim of the research is to reveal how the company "X" in the ceramics industry is classified in terms of innovation-oriented strategic marketing objectives and tools, sustainability value propositions, factors affecting sustainable innovation within and outside its structure, and innovation characteristics. The main research questions developed in accordance with the purpose of the study are as follows, what are the strategic marketing objectives and market entry tools of Company X regarding innovation in the ceramics sector? What are Company X's key sustainability (economic, social and environmental) value propositions in the sector? What are the major factors driving sustainable innovation for company X in the ceramics sector? and How can Ceramic Company X in the sector be categorized in terms of exemplary sustainable innovation characteristics? listed as.

Emphasizing the importance of innovation and sustainability in the ceramics sector and showing its impact on a company in Kütahya in terms of providing competitive advantage reveals the importance of the research. Qualitative research method and judgmental sampling were used in the study. During the data collection phase firstly, primary data were collected through face-to-face interviews with the senior manager of X Ceramic Company using a semi-structured interview guide, and then multiple data sources were consulted with the analysis of internal records and secondary data, especially the company's corporate web pages. The interview was conducted face-to-face at the place where the interviewee worked and detailed and extensive information was obtained as a result of the interview technique. In addition, the validity of the research was ensured with written sources. Ensuring the reliability is important in the data collection process. During the interview, after a copy of the interview questions was presented to the participant, information was given and approval was obtained, reliability was tried to be increased with the information obtained from the interviewer. Thus, it became possible to combine the information obtained from the interviewee with the information obtained from secondary data sources.

In the research, regulations from external factors affecting sustainable innovation were determined as a criterion both for the development of sustainable innovation in the ceramic industry and for achieving global targets; On the other hand, the importance of information sharing has also been brought to the fore. In addition, in the study, the necessity of sustainable innovation is explained in order to reduce costs, ensure efficiency, improve profitability and increase competitiveness. On the other hand, in the regulations section, in line with the agreement between the governments of Turkey and Denmark, it

was stated that production and service cooperation in district heating and cooling related to low-carbon and efficient energy use was continued, and regulations were exemplified as an important factor, and it was stated that they were an effective force in the regulation harmonization process. It was also explained that market demand is important in the development of sustainable innovation and activities are being developed among stakeholders in this direction. It was also emphasized that cross-functional cooperation is important, that management supports trainings on the needed topics, actively carries out information sharing, and leads the formation and spread of a culture that is critical in the development of sustainable innovation. Since the importance of leadership for the development of sustainable innovation has been revealed in the study, it is clear that the literature is supportive. It was deemed necessary to organize concrete methods to identify and examine the benefits of sustainable innovation for the firm.

Especially for X Ceramic, the concept of sustainable innovation is seen as an investment that takes a long time and is expressed as an initiative with the idea of sustainability embedded in the company structure. It has been observed that different strategic targets have been adopted in different markets for the company working in the ceramics industry. In addition, it has been concluded that internal and external factors are effective on the sustainable innovation of the firm. It was also emphasized that sustainable innovation provides a competitive advantage for the company. This research confirms that sustainable innovation is considered an investment that creates a long-term competitive advantage. Sustainability is seen by businesses as a system tool that is very important and must be implemented.

I. Giriş

Küreselleşme işletmeler için zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşturmuştur. Çağdaş dünya; rekabet, hız, risk, belirsizlik gibi faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü, Ar-ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin yenilik meydana getirme becerileri ile yakından ilişkilidir. Ülkeler açısından rekabet avantajı ise; diğer ülke malları ile nitelik ve fiyat bakımından rekabet edebilecek seviyede olmasıdır. Esasında üretim ve verimliliğin artması, hayat kalitesinin iyileştirilmesi ve istihdamın geliştirilmesi için günümüzde rekabet gücü ön plandadır. İşletmeler inovasyon sayesinde rekabet avantajı elde etmektedir.

İnovasyon kavramı; bir düşüncenin bir süreç içerisinde bir ürüne, yeni veya geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine dönüştürülmesidir. Günümüz ekonomileri için sürdürülebilir inovasyon; oyuncular açısından verimlilik, kârlılık ve performans artışı sağlamaktadır. İnovasyon toplumsal refahla birlikte ekonomik kalkınma için önem arz etmektedir. İnovasyonun en önemli özelliği, ekonomik fayda sağlaması ve ticarileşmesidir. İnovasyonun ticarileşmesinde, pazarlama stratejileri geliştirilmelidir. Ticarileşen inovasyonların hızlı yayılması açısından pazarlama stratejilerine ihtiyaç vardır. İnovasyon yönetimi uzun vadeli, bir süreçtir. İşletmelerde inovatif kültürün yerleşik olması gerekmektedir. İşletmeler yatırım kararı alırken ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik performanslarını da değerlendirmektedir.

Araştırmada, seramik sektöründe sürdürülebilir inovasyon yaklaşımı, sürdürülebilir inovasyona etki eden faktörler ve sürdürülebilir inovasyonun rekabet avantajı açısından önemi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmından sonra; ikinci bölümde, sürdürülebilir inovasyon ve sürdürülebilir inovasyonu etkileyen faktörleri içeren literatür incelemesi; üçüncü bölümde araştırma metodolojisi, dördüncü bölümde araştırma bulguları; son kısımda ise sonuç yer almaktadır.

II. Literatür İncelemesi

2.1. Sürdürülebilir İnovasyon

İnovasyon; firma içi faaliyetlerde şirket düzenlemeleri ya da ihracatta yeni veya farklılaştırılmış ürün ve hizmet, farklı ticari metot ile örgütsel sistemin oluşmasıdır (OECD, 2006). İnovasyon içeriği birçok kavramla ilişkilidir. Bu kavramlardan ilki olan yaratıcılık; yeniliğin başlangıç aşamasını oluştururken, sonra farklı aşamalardan geçerek bir ürün veya hizmete dönüşme sürecini ifade etmekte; yenilik süreci, yaratıcılık sonucu oluşan çıktıyı somut bir hale dönüştürmektedir (Gökcek, 2007). İşletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmesi ve avantaj sağlayabilmesi açısından pazarda etkin bir rol oynayabilmesi için değişim ve yeniliğin karşılıklı etkileşimli kullanılması önemli bir rol oynamaktadır. Değişimin gerçekleşebilmesi, inovasyonu etkili kullanabilme kabiliyetine bağlıdır (Aygen, 2006). İşletmeler ilerlemiş teknolojilerle teknik bilgilere anında ulaşabilmekte ve inovasyona yön verebilmek adına bu teknolojilerden faydalanmaktadır (Kıyıcı, 2019). İcadın yenilik olarak kabul edilebilmesi için yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya sürecin ticari bir değere dönüştürülmesi gerekmektedir. İcadı, teknoloji ve pazar açısından kullanıma sunan ve değer kazandıran inovasyondur (Alpaslan Danışman, 2015). Diğer taraftan Ar-ge; bilgi birikiminin artırılması ve birikimin yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak açıklanmaktadır ve inovasyonla ilişkilendirilmektedir (OECD, 2005). Bir diğer kavram taklittir. İşletmeler, Ar-ge laboratuvarlarında taklit ettikleri yenileşim faaliyetlerini değerlendirip işletme koşullarına uygun hale getirerek hatta bazı değişiklikler ve yeni unsurlar ekleyerek, doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle; taklitten bahsedebilmek için yeniliğin olması gerekmektedir (Gümüş et al., 2014). Yeni fikir ve proje, girişimcilik faaliyetlerinde yenilik meydana getirmeden, işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edememektedir. Yenilik girişimcilikle birlikte değerlendirildiğinde iktisadi değer oluşmaktadır. Evrensel olarak düşünüldüğünde artık alanında gelişme göstermiş; yeniliğe önem veren girişimcilerin önderlik ettiği küçük şirketler giderek artmaktadır (Adıgüzel, 2012). Yenilik, bir işletmenin rakiplerine karşı görece bir farklılık sunmasını, düşük maliyete ulaşmasını veya her ikisinde

de belirli bir seviyede başarı kazanmasını sağlayarak rekabet üstünlüğüne ulaştıracaktır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Sürdürülebilirlik kavramı; bir toplumun, bir ekosistemin faaliyetini kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketmeden veya ana kaynaklara aşırı yüklenmeden sürdürülebilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Kaypak, 2010). Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1982 yılında, Dünya Doğayı Koruma Birliği (IUCN) tarafından kabul edilen "Dünya Doğa Şartı" belgesinde; canlıların yaşamlarını tehlikeye atmadan doğal kaynakların uygun şekilde kullanmalarını sağlayan kaynak yönetimi şeklinde vurgulanmaktadır (Özbakır ve Nurtanış Velioğlu, 2010). Günümüzde öne çıkan sürdürülebilirlik kavramı; 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından hazırlanan "Ortak Geleceğimiz" raporunda açıklanmıştır. Bu raporda ifade edildiği gibi sürdürülebilirlik; "Bugünün insanın gereksinimlerini, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayabilmesi" olarak vurgulanmaktadır (Aksu, 2011).

Sürdürülebilir gelişme; insanlığın çevre değerlerinin ve doğal kaynakların savurganlığa yol açmayacak biçimde akılcı yöntemlerle kullanıldığı, ekonomik gelişmeyi hedefleyen çevreci dünya görüşüdür (Tıraş, 2012). Sürdürülebilir gelişme; uzun vadeli refahı arttıran, finansal, fiziksel, doğal kaynaklar ve insanı da bünyesinde barındıran bir gelişme ve denge stratejisidir (Kayıkçı et al., 2019). İşletmeler, Ar-ge çalışmalarıyla dünya ve ülke gelişimine katkı sağlamakta ve hem kendi satış ve pazarlama süreçlerini geliştirmekte hem gelecek kuşakların olumsuz etkilenmelerini önlemek için yapmış oldukları inovasyonlarla sürdürülebilirliği ön plana çıkarmaktadır (Özmen, 2022).

Sürdürülebilir inovasyonu benimseyen işletme; sürekli bilgi oluşturan ve bunu kullanma becerisi olan bir işletmedir. Sürdürülebilir inovasyon; bilginin meydana getirilmesi ve işletme tarafından bu bilginin kalıcı bir hale dönüştürülmesini teşvik eden bir yapı olarak açıklanmaktadır (Berkowitz, 2018). Sürdürülebilir inovasyonun özü ise bir ürün, süreç ya da hizmetin sürdürülebilir olduğu ifade edildiğinde; dünyamız, kâr ve insan arasında denge oluşturmaya dayanmaktadır (Adams et al., 2016). İnovasyonlar, projelerden çok süreçlere bağlı olmalı ve yenilik sürecinde sürdürülebilirliğin üzerinde önemle durulması gerekmektedir (Ketata et al., 2015).

Çalık (2021), Türkiye'deki imalat firmalarının genelde süreç inovasyonu faaliyetlerine daha fazla odaklandığını; özellikle plastik sektörünün sürdürülebilir inovasyonda daha önde olduğunu, elektrik elektronik imalatçıların ise daha geride olduğunu, firma ölçeği büyüdükçe sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerinin arttığını ve sürdürülebilir boyut açısından toplumsal boyut faaliyetlerinin daha yüksek değere sahip olduğunu vurgulamıştır. Stock ve arkadaşları (2017), küresel değer yaratma, bilgi ağlarındaki işbirliği ve rekabetin; sürdürülebilirliğe yönelik yenilikler geliştirme ve kalkınma için temel itici güçler olabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca bilgi ağlarındaki işbirlik ve işbirliği önemi açıklanmıştır. Schilirò (2019), enerji, doğal, maddi ve bilgi kaynaklarının verimli kullanımının sürdürülebilirlik için hayati öneme sahip olduğunu; diğer taraftan da sürdürülebilirliği mümkün kılmak ve verimliliği artırmak için inovasyonun esas olduğunu belirtmektedir.

2.2. Sürdürülebilir İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Sürdürülebilir inovasyona yön veren etkenlere ilgi duyulması, kaynak temelli bakış açısıyla; yenileşim meydana getirebilecek işletmelerin şirket dışındaki farkındalıklarıyla beraber belirli beceri ve yeterlilikler geliştireceklerini öngörmesidir (Berkowitz, 2018).

Düzenlemeler ve pazar talebi, sürdürülebilir inovasyonu etkileyen iki yaygın dış faktör etkenidir. Sürdürülebilir inovasyonun kabullenilmesi için baskın dış faktör olarak bilinen düzenlemeler, düzenleyici baskı olarak ifade edilmektedir (Alderin ve Do, 2016). Hansen ve Grosse-Dunker (2013); yasaların, yönetmeliklerin uygulanmasının sosyal, çevresel konularda inovasyon için baskıyı arttırabileceğini açıklamaktadır. Ayrıca düzenleyici kurumların baskıları, işletmelerin sürdürülebilir inovasyonları geliştirip Ar-ge faaliyetlerine yönelmelerini sağlayarak sürdürülebilir inovasyonda lider pazarlar oluşmasına katkı sağlamaktadır (Alderin ve Do, 2016). Piyasa talebi genel olarak; şirketlerin iletişim içinde olduğu tedarikçiler, müşteriler, rakipler, danışmanlar, sivil toplum kuruluşları gibi

paydaşların ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Şirket paydaşları, topluluklar ve toplum; şirketten sürdürülebilir bir şekilde üretim ve hizmet sunmasını beklemektedir (Alderin ve Do, 2016).

Şirketler dış etkenler üzerinde daha az kontrole hâkimken, iç etkenler konusunda daha aktif rol sahibi olabilmektedirler. İç etkenlerin ilki yeni iş fırsatlarıdır. Sürdürülebilir inovasyon, şirketlerin yeni müşteri segmentlerini çekmelerini ve yeni pazarlara girmelerine olanak tanımakta, yeni iş fırsatlarına sahip olmalarına imkân vermektedir. İnovasyonların sürdürülebilir pazar başarısı için özellikle erken müşteri katılımı önem arz etmektedir. Sürdürülebilir inovasyon ile rakiplerine göre erken hareket eden şirketler, yetkinlik geliştirebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. Ayrıca bir şirketin sürdürülebilir inovasyon katılımı pazardaki itibarını arttırmakta ve daha fazla müşteri kitlesine ulaşmasına imkân tanımaktadır (Alderin ve Do, 2016). İkincisi, işlevler arası iş birliğidir ve sürdürülebilir yenilik alanında; insan kaynağından Ar-ge'ye, üretimden pazarlama ve satışa olmak üzere tüm örgütsel işlevleri kapsamaktadır. Şirketlerin sürdürülebilir inovasyon performansındaki gelişmeleri teşvik edebilmesi ve organizasyonda farklı yetkinlikleri bir araya getirmesi ile şirketlerin farklı iş alanları arasında proaktivite ve sürekli değişimlerle birlikte bir ağ oluşturması gerekmektedir (Ketata et al., 2015). Üçüncüsü, yönetim taahhüdüdür. Sürdürülebilir yenilikçiliğin ilerleyişinin yönetim taahhüdüne bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda işletmelerin sürdürülebilir inovasyonlara yönelik stratejik değişiklikleri başlatması için açık bir vizyon ve yönetim desteği ön plandadır (Alderin ve Do, 2016; Waite, 2014). Dördüncüsü, bilgi yönetimidir. Jorna (2006) göre, sürdürülebilir inovasyon, ayrıntılı ve yeni bilgiler geliştirildiği için tamamen bilgiye dayanmaktadır. Bilginin, bu anlamda sürdürülebilir inovasyonun ana faktörü olarak görülmesi ve mevcut bilgiyi meydana getiren, genişleten öznenin insanlar olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Benzer bir görüşe göre; şirketin çevresindeki fırsatları fark etme ve onları bir araya getirme, öncelikleri tespit etme ve önemli olanları; motive olmuş, eğitilmiş ve bilgili çalışanların seçme becerisini artırmaktadır (Ketata et al., 2015). Beşincisi ise şirket kültürüdür. Sürdürülebilirlik değer ve normları sadece yönetime değil aynı zamanda tüm örgüt üyelerinin faaliyetlerine dâhil edilmesi gerekmektedir (Alderin ve Do, 2016). Şirketlerin yenilik sürecine yönelik kültür ve davranıştaki değişiklikten söz etmesi gerekmektedir. Bu kültürel farkındalık bütün paydaşların değer ve inançlarını da içermelidir (Dewberry ve De Barros, 2009).

Açıklan ve Aydın (2019), Türkiye’de telekomünikasyon, perakendeci ve cam ürünleri üzerinde faaliyet gösteren ve sürdürülebilir inovasyon uygulamalarında öne çıkan üç büyük şirket üzerinde yaptıkları çalışmada; sürdürülebilir inovasyonu etkileyen dış faktörlerden düzenlemeleri itici bir faktör olarak görmekten ziyade şirketi küresel hedeflere ulaştırmada katkı sağladığını tespit etmiştir. Diğer dış faktör olan piyasa talebini ise daha çok sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkında bilgi talebi ve gelecekteki talep vizyonu ile açıklamıştır. Sürdürülebilir inovasyonun yeni iş fırsatları yaratabileceği, işlevler arası işbirliğinin sürdürülebilir inovasyonun gelişimi açısından önemli olduğunu, bu faaliyetlerin yönlendirilmesinde yönetim taahhüdünün kritik bir iç faktör olduğunu, sürdürülebilir inovasyon fikirlerinin geliştirilmesi açısından bilgi yönetiminde bilgi akışının daha iyi değerlendirilmesi gerektiğini, kurum kültürünün sürdürülebilir inovasyonu güçlendiren bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Köse ve Kavak’ın (2022) seramik sektöründe inovasyon sürecinde liderin rolünü ortaya koymaya yönelik çalışmada; girişimci, Ar-ge için zaman harcayan, risk alabilen, fırsatları değerlendirebilen, inovasyon odaklı, uygun ortam sağlayan, esnek, katılımcı, yetki ve sorumluluk alabilen gerektiği zaman sorumluluk paylaşabilen bir liderlik anlayışının gerekliliği anlatılmıştır.

III. Araştırmanın Yöntemi

Kotler (2003)’e göre, vizyon sahibi işletmeler hedef pazarlarda değer yaratan, duyurma ve dağıtımda yeni yollar icat eden pazarlama faaliyetleri konusunda “Pazarlama Şeref Listesine” alınarak onurlandırılmalıdır (Özbakır ve Nurtanış Velioğlu, 2010). Kotler’in görüşü, firmalar için inovasyonun önemini vurgulamakta, inovasyonun pazarlama stratejilerini geliştirmede gücünü anlatmaktadır. Bu yönlendirmeye bağlı olarak çalışmanın temel amacı; seramik sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve araçlarını, sürdürülebilirlik değer önerilerini, bünyesi içindeki ve dışındaki sürdürülebilir inovasyona etki eden faktörleri ile inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırıldığını ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında cevap aranan temel sorular ise şöyledir:

Araştırma Sorusu 1: *Seramik sektöründeki X Firması'nın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve pazara giriş araçları nelerdir?*

Araştırma Sorusu 2: *Seramik sektöründeki X Firması'nın temel sürdürülebilirlik (ekonomik, sosyal ve çevresel) değer önerileri nelerdir?*

Araştırma Sorusu 3: *Seramik sektöründeki, X Firması için sürdürülebilir inovasyonu etkileyen temel faktörler nelerdir?*

Araştırma Sorusu 4: *Seramik sektöründeki X Firması sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırılabilir?*

Araştırmada nitel tasarımdan yararlanılmış ve yargısal örnekleme kullanılmıştır. Verileri toplama sürecinde; öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme rehberi kullanılarak X Seramik Firması'nın üst düzey yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yoluyla birincil veriler toplanmış, sonrasında da firmanın kurumsal web sayfaları başta olmak üzere firma içi kayıtlar ve ikincil verilerin analiziyle çoklu veri kaynaklarına başvurulmuştur.

Görüşmeler X Seramik Firması Dış Ticaret ve Satın Alma Müdürü ile 02.03.2022 - 30.04.2022 tarihleri arasında ortalama bir saat süren üç görüşme yapılmıştır. Görüşme için ilgili kişinin seçilme sebebi, işletme hakkında bilgi verme yetkisinin olmasıdır.

Araştırma sürecinde görüşme, kişinin çalıştığı mekânda yüz yüze yapılmış ve görüşme tekniğinin bir sonucu olarak ayrıntılı ve zengin bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca web sayfaları, yazılı kaynaklardan elde edilen veriler ile araştırmanın geçerliliği sağlanmıştır (Karataş, 2015). Çalışmada, Yin (1981)'in çalışmasında belirttiği gibi dış güvenilirliği sağlamada; elde edilen bulgular; literatür ve web bilgileri ile açıklanmakta, tasdik edilmektedir. İç güvenilirliği sağlamak için ise görüşmeler, firmada gerçekleştirilmiştir. Güvenilirliği sağlamak, veri toplama sürecinde önem arz etmektedir. Mülakat sırasında katılımcıya görüşme sorularının bir nüshası sunulup ve bilgi verilip onay alındıktan sonra, görüşmeciden elde edilen bilgiler ile güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır. Böylece görüşülen kişiden edinilen bilgiler ile ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgilerin bir araya getirilmesi olanaklı hale gelmiştir (Gözler Çamur, 2020). Görüşmenin akışına ilaveten organizasyonun içeriğine ve çeşidine bağlı olarak soruların sırası görüşmeden görüşmeye fark gösterebilmektedir. Çalışmada olduğu gibi görüşme rehberinin araştırma tasarımında kullanılması; temaların açık yapısının ortaya koyulması açık fayda sağlamaktadır (Graue, 2015). Stratejik pazarlama hedefleri ve sürdürülebilir inovasyon ile ilgili teorik kavramların kullanılmasıyla aşağıdaki tabloda sunulan görüşme rehberi hazırlanmıştır. Bu görüşme rehberi, Alderin ve Do' nun (2015) ve Torlak ve Altunışık (2012) çalışmalarından faydalanarak aşağıdaki Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Pazarlama Hedefleri ve Pazara Giriş Araçları

Stratejik Amaç	Kullanılacak Araç
Ar-ge lideri olarak konumu korumak	İcat ve inovasyonla geliştirilmiş ürünler oluşturma
Mevcut pazar payını korumak	İyileştirmeler ve ürünlerde değişiklikler yaparak yeni ürün hatları ekleme ve maliyet düşürme
Yeni bir pazar elde etmek	İcatlar, yeni ürün hattı ekleme, yeniden konumlandırma
Bir Pazar bölümünü ele geçirmek	İcatlar, yeni ürün hattı, mevcut ürün hattını duruma uygun olarak değiştirme
Dağıtım güçlerinden yararlanmak	İcatlar, yeni ürün hatları, mevcut ürün hattını duruma uygun olarak değiştirme
Nakit para kaynağı oluşturmak	Mevcut ürün hattını duruma uygun olarak değiştirme, maliyet azaltma

Kaynak: (Torlak ve Altunışık, 2019)

Tablo 2. Sürdürülebilir İnovasyon Görüşme Rehberi

Faktör	Kategori	Bağlam/Kavram	Soru/Sorular
Sürdürülebilirlik	Genel	Şirketin sürdürülebilirlik anlayışı, beklentileri	Şirketinizin sürdürülebilirlik taahhütlerinde önümüzdeki yıl nasıl bir değişim bekliyorsunuz?
			Sizce sürdürülebilirliğin maliyet/faydaları ne kadar iyi ölçülebiliyor?
			Sizce şirketinizdeki yönetici kararları maddi olmayan faydaları ne ölçüde kapsıyor?
			Şirketinizin uzun vadeli bakış açısına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?
Sürdürülebilir İnovasyon Kavramı	Genel	Sürdürülebilir inovasyon. Çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları	Şirketinizde sürdürülebilir inovasyonlar sizce nasıl tanımlanıyor?
			Şirketinizden bazı sürdürülebilir inovasyon örnekleri verebilir misiniz?
Düzenlemeler	Dış Faktör	Düzenleyici baskı, devlet kontrolü, yenilikçilik üzerindeki baskı, düzenlemelere uyum	Sizce şirketinizde sürdürülebilir inovasyonların gelişimini etkileyen herhangi bir düzenleme var mı?
Piyasa Talebi	Dış Faktör	Müşteri talebi, paydaş talebi, paydaş iş birliği	Sizce sürdürülebilir inovasyonlar için herhangi bir piyasa talebi var mı? Şirketiniz sizce sürdürülebilir inovasyonları teşvik etmek için paydaşlarıyla nasıl çalışıyor?
Yeni İş Fırsatları	İç Faktör	Rekabet avantajı, maliyet azaltma, yeni pazar bölümleri	Sürdürülebilir yeniliğin şirketiniz için sunduğu herhangi bir iş fırsatı var mı?
İşlevler Arası İş Birliği	İç Faktör	Örgütsel iş birliği, farklı yetenekler, ağlar	Sizce şirketinizdeki farklı birimler sürdürülebilir yenilikler için birlikte nasıl çalışıyor?
Yönetim Taahhüdü	İç Faktör	Üst yönetim desteği, geniş görüşlülük	Sürdürülebilir yenilik için şirket yönetimin desteğini ve taahhütlerini nasıl tanımlarsınız?
Bilgi Yönetimi	İç Faktör	Bilgi değişimi, yetkinlik gelişimi, çalışan eğitimi	Şirketiniz sürdürülebilir yeniliklerle ilgili bilgileri nasıl toplar, dağıtır ve paylaşır?
			Şirketiniz çalışanlarına sürdürülebilir yenilik hakkında yetkinlikler geliştirmelerini sağlamak için nasıl yatırımlar yapar?
Kurum Kültürü	İç Faktör	Sürdürülebilirlik değerleri ve normları, inovasyona açıklık	Şirketiniz sürdürülebilir yenilikleri teşvik eden kurumsal bir kültürü nasıl yaratır?

Kaynak: Alderin ve Do, 2016.

3.1. Etik Beyan

Bu araştırmayı gerçekleştirebilmek amacıyla Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nden 21.06.2022-118517 evrak tarih ve sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

IV. X Seramik Firmasına Dair Araştırma Bulguları

Araştırma Sorusu 1: Seramik sektöründeki X Firması'nın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve pazara giriş araçları nelerdir?

Ar-Ge lideri olarak konumu korumak

Sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamak; Ar-ge faaliyetlerinin temel amacıdır (Zerenler et al., 2008).

X seramik firması yetkilisi; Ar-ge'nin katma değer odaklı büyümeyi hedefleyen işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından birisi olduğunu belirtmiştir. Son zamanlarda dijitalleşmenin de en büyük getirilerinden biri olan inovasyona geçiş, inovasyonun desteklenerek yeniliklere öncülük etmesi ve en önemlisi buna istekli bir üst yönetim ile işletmenin bu alanda yapacaklarına inanmasıyla, alanında yeniliklere merhaba diyecek etkili işler çıkardığını ifade etmiştir. Ar-ge için en önemli unsurun işletmenin bunun için yapacağı yatırımların finansmanını hazırlamak olduğunu vurgulamıştır. Oluşturulacak alt yapı önem kazanırken, sürecin günü birlik olmayıp uzun bir emeği gerektirdiğini belirtmiştir. Bilimin her geçen gün yeni yöntemlerin de varlığını desteklemesi, pazarlama alanında

yaşanan önemli değişiklikler ile birlikte Ar-ge 'ye verilen önemin arttığını vurgulamıştır. Bu kapsamda, firmanın Ar-ge çalışmalarından birinde; seramik sofra sırlarının imalatında katı atıkların değerlendirilmesine odaklandıklarını ifade etmiştir. Çevre için endüstriyel atıkların geri dönüşümü ve tekrar kullanılması büyük önem kazandığını, mermer üretimi ile fazlaca atığın ortaya çıktığını, bu atıkların seramik endüstrisine kazandırılmasının kirliliğin önlenmesi ve düşük maliyetli seramik üretiminin oluşması açısından önem arz ettiğini anlatmıştır. Yapılan çalışmada seramik çömlek sır ve yapı yöntemlerinde mermer atığından yararlanıldığını belirtmiş, elde edilen sonuca göre ekonomik ve çevresel açıdan mermer atıklarının seramik alanında kullanılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır (Göl et al., 2022). İlaveten başka bir Ar-ge çalışmasında; seramik sofra sırlarının üretiminde cam atıklarının yeniden kullanımı üzerine odaklandıklarını açıklamıştır. Sürdürülebilirlik anlayışının yaygınlık göstermesi için çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiklerini, üretim süreçlerinin sürdürülebilir olmasını önemsediklerini ifade etmiştir. Yaptıkları bu çalışmayla sır bileşenlerinde kullanılan frit yerine cam atıklarının kullanımı araştırıldığını belirtmiştir. Cam atığı katkılı sır yöntemi ile çeşitli sırlar hazırladıklarını ve seramik yapısına uygulama yaptıklarını belirtmiştir. Çalışma sonucunda frit yerine su emme özelliği açısından cam atığının kullanılmasının daha uygun olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir (Göl et al., 2021).

Tasarım, Ar-geve inovasyon odaklı üretim anlayışıyla Türkiye'de ve dünyada "sofra üstü sunum" grubunda seramik sektörünün önemli aktörlerinden biri olan X Seramik firması dünya mutfaklarının seramikteki renk haritasını çıkarıp, her kıta ve ülkenin renk tercihleri ile örf ve adetlerine göre tasarladığı koleksiyonlarla "ülke insanların beğeni ve taleplerine uygun model ve tasarımlara yönelik sunumlar" yaptıklarını açıklamıştır. Dünyada kendi kulvarlarında en fazla renkli üretim yapma heyecanını yaşadıklarını ifade etmiştir. Firma; her yıl ürün çeşit ve renklerini artırmanın yanı sıra yeni teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek üretime yansıttıklarını, Ar-ge ve inovasyonun günümüzde rekabetin vazgeçilmez unsurlarından biri haline geldiğini belirtmiştir. Ayrıca, "sofra seramiğinde, Türkiye'de ilk kez dijital baskı teknolojisini kullandıklarını" vurgulamıştır.

X Seramik firmasının; 5. Uluslararası Seramik, Cam, Emaye, Sır ve Boya Kongresi (SERES'21) En İyi Mikro Dünya Fotoğraf Yarışması'nda "Kar Taneleri" adlı çalışmalarıyla ödüle layık görüldüğüne değinmiştir (Keramika, 2021a). Firma CEO'su; "Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımızın özel sektörde, tasarım yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edilebilir bir yapıya kavuşturulması için çıkarılan kanun kapsamında "Tasarım Merkezleri" statüsünde kurdukları "X Seramik Şirketi Tasarım Merkezi"nin Bakanlıkça 31 Ekim 2017'de onaylanarak kulvarında 4. tasarım yapılan ve Dumlupınar Üniversitesi bünyesindeki İleri Teknolojiler Merkezi'nde Taramalı Elektron Mikroskopu (SEM) görüntüleri alınarak "Kar Taneleri" ismi verilen çalışmanın, özellikle ticarileşmesi yönüyle dikkat çektiğini belirtmiştir. Kar tanesi çalışmasının, AR-GE kapsamında yapılan yeni sır çalışmasında elde edilen sırnın mikroyapı görüntüsü olduğunu, sırnın taramalı elektron mikroskopunda görülen yapısının, dijital baskı yöntemi ile sır yüzeyine de uygulandığını ve bu haliyle ürünün ticarileştirildiğini ifade etmiştir. Çalışma bu doğrultuda "Ar-ge'den üretime" mantığının diğer tüm işletme ürünlerine uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır (Keramika, 2021b). Ar-ge lideri olarak odaklandığı ülke pazarlarını Fransa, Belçika, Hollanda olarak belirtmiştir.

Mevcut pazar payını korumak

Rekabetçi izleyenler öncü firmalara karşı mücadele ederek pazar payı elde etmeye çalışan firmalardır. Pazar paylarını bu firmalar öncü işletmelerin sınırlılıklarından yararlanarak ve/veya pazarı genişleterek sağlamaktadır. Ürün yaşam eğrisinde, izleyiciler büyüme aşamasında meydana çıkma eğilimindedir. Lider olabilmek ve pazar payı alabilmek için rekabetçi izleyiciler öncüye karşı aşırı olmamakla birlikte saldırgan pazarlama stratejisi uygulanabilmektedir. Rekabetçi izleyiciler, öncünün davranış ve stratejilerini takip ederek cevap vermeye çalışmaktadır. Başarıyı elde edebilmek için rekabetçi izleyicilerin; mutlaka güçlü bir Know-how birikimi, becerili insan kaynakları, güçlü bir dağıtım kanalı, pazarlama ekibi ile sağlam bir finansal sermaye yapısına sahip olmasıyla pazarda ciddi başarılar elde edebilmesi mümkündür (Torlak ve Özmen 2019).

X Seramik firması yetkilisi; pazar payını korumak için firma ilkelerinin sürdürülebilirlik üzerine odaklanmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Ürünler üzerinde iyileştirme ancak teknolojiyi iyi kullanmak ile gerçekleştirilebileceğinden, alanında öncü olacak teknolojik gelişmeleri yakından takip ettiklerini ve hatta kendi teknolojilerini üretmek için de üniversite-sanayi işbirliğine önem verdiklerini vurgulamış, üniversite-sanayi işbirliği kapsamında düzenli çalışmalar yapıldığını, proje, makale ve patent vb. ile geliştirilen ürünlerin ticarileştirildiğini ifade etmiştir. Üründe değişiklik yapmanın kolay olmayan ve kolay kabul edilmeyen bir süreç olduğunu belirtmiştir. Yaptıkları değişikliklerin pazarda karşılık görmesini önemsemeyen başarılı olunmayacağını ifade etmiştir. İlaveten, Almanya'da katılmış oldukları Ambiente Fuarı'nda, fuara katılan diğer ülkelerin üretim sistemlerinde, ürün ve hizmetlerinde kullandıkları güncel teknolojik gelişmeleri bu ülkedeki izleyici konumu gereği yakından takip ederek ve bu sayede çalışmalar gerçekleştirip rekabet ettiklerini belirtmiştir. Özellikle, Almanya pazarında pazar payını korumaya odaklandıklarını ifade etmiştir.

Pazarda başarılı olabilmesi için rekabetçi izleyicilerin, öncüden daha büyük bir ölçekte pazara girmeleri gerekmektedir. Pazara ne kadar erken girerlerse ve ne kadar teknolojiye sahiplerse, rekabetçi izleyiciler pazarda o kadar başarılı olmaktadır. Bununla beraber daha iyi bir ürün teknolojisi, daha yüksek ürün kalitesi ve mükemmel müşteri hizmetleri ile öncü işletmeleri geçebilmeleri mümkündür. Bunun yanında rekabetçi izleyiciler öncülerin yaptığı hatalardan ders alarak maliyetli hatalar yapmaktan kaçınmış da olacaktırlar (Torlak ve Altunışık, 2012).

Yeni bir pazar elde etmek

Stratejik pazar hedefi olarak yeni bir pazar elde etmeyi belirleyen firmalar; icatlar, yeni ürün hatları eklemeleri ve yeniden konumlandırma yaklaşımlarıyla bu hedeflerine ulaşabilmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012). X Seramik firması yetkilisi; yeni bir pazar elde etmek için tek başına icat, yeni ürün hattı eklemenin yeterli olmadığını ifade etmiştir. Yeni bir pazarın alt yapısını incelemeyen, yeni bir ürün üretip hemen yeni bir pazarda denemenin pazarda tutunmaya kolaylıkla imkân vermediğini açıklamıştır. Yeni ürün pazarı için, pazarlama stratejilerinin oluşması ve bunun içselleştirilmesi gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Firma için karşılığı olmayan bir ürünün yeni pazarda tutunmasının imkânsız olacağını belirtmiştir. Pazar hedeflerini tüm ülkeleri göz önünde bulundurarak daha yüksek ölçekte seri üretim yapılabilecek ve yüksek kapasite sağlayabileceği pazarlarda yeni sınırlar, modeller, dekorlar hazırlayarak diğer uluslararası pazarlara hitap etmeye çalıştıklarını açıklamıştır. Bu kapsamda, daha öncede sofranın ürünü olarak kullanılan seramik sofra gereçlerine; dijital baskı tekniğinin ilk defa uygulanmasıyla ürün ve dekor çeşitliliği artırıldığını ve böylelikle farklı müşteri taleplerine cevap verilebildiğini ifade etmiştir.

Bir pazar bölümünü ele geçirmek

Pazar bölümlendirme; pazarda benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına bölünmesidir. Pazar bölümlendirmesinin amacı; müşteriler arasında oluşan farkları meydana çıkararak, birçok ürün için milyonlarca müşteriden oluşan kitlesel pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bu pazarları değişik pazarlama stratejileri ile yönetmektir. Pazar bölümü, istek ve gereksinimleri birbirine benzeyen bir müşteri grubudur (Bozday, 2010).

X Seramik firması yetkilisi; müşteri taleplerinin burada çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Eğer mevcut ürün revize edilerek yeni süreçte müşteride karşılık bulabiliyorsa pazarın bir bölümünün elde edilebileceğini belirtmiştir. İcatları, yeni ürün hattının müşteri de mutlaka bir algı oluşturması ve bunu da ticarileştirebileceğine inanılması gerektiğine odaklandırmıştır. Sofra seramiğinde dünya renk haritasını da kullanarak girdiği pazarlarda talebi yönetmeye çalıştıklarını açıklamıştır.



Resim 1. X Seramik İşletmesinin Dünya Mutfaklarının Renk Haritası

Kaynakça: <https://www.aa.com.tr/tr/pg/foto-galeri/dunya-mutfaklarinin-renk-haritasini-cikardilar-/0>

Avrupa'ya; krem, gri, beyaz, koyu gri, mat siyah;

Asya'ya; mat ve canlı;

Güney Amerika ve Kuzey Amerika'ya; turkuaz, sarı, viyole;

Ortadoğu'ya; kırmızı, sarı, mavi renkleri kullandıklarını belirtmiştir.

Katılımcımız, Ar-ge çalışmalarıyla fark yarattığı ülke pazarlarını Fransa, Belçika ve Hollanda olarak açıklamış, bu ülkelerden ciddi nakit akışı sağladıklarını ifade etmiştir.

Dağıtım güçlerinden yararlanmak

Günümüz pazarlama fonksiyonlarının ağırlık noktası, üretilen malların tüketicilere en etkin biçimde ulaştırılmasını sağlayacak olan en uygun dağıtım şebekesini oluşturmaktır. Rekabet içerisinde olan firmalar büyük bir pazarda pazar payını genişletmek için, tüketicilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak bir mal üretmek ve en etkin dağıtım stratejisini oluşturmak zorundadır (Özerem, 1993).

Günümüzde pazarlama yöneticilerinin en güç görevlerinden biri olan, ürünü için etkin ve verimli dağıtım kanalını seçip kurabilmek ve kanalın işleyişinde çıkabilecek sorunları çözmek önemlidir. Dağıtım kanallarının esas görevi satış olduğuna göre, üretici firma ile tüketici arasında satışla ilgili hizmetleri gerçekleştirirken dağıtım kanallarının önemli görevleri vardır. Bunlar; tüketicinin ihtiyacı olan ürünleri tespit etmek, tüketicinin taleplerini üreticiye ileterek üretimi sağlamak ve ürünleri tüketiciye ulaştırmak ayrıca üretilen ürünler için yeni pazarları bulmaktır (Onaran, 1987).

X Seramik firması yetkilisi, pazarlama faaliyetlerinde dağıtım güçlerinin öneminin yadsınamaz ölçüde katkısı olduğunu vurgulamıştır. Üreticinin bir nevi kalesi olan dağıtıcıların müşterilerle görüşmelerinden elde edilen geri bildirimler ile yeni ürünlerin tutundurulmasında önemli avantajlar sağlandığını ifade etmiştir. Uluslararası pazarlarda yurt dışı temsilcilerden yararlandıklarına değinmiştir. Bu temsilcilerin ürünlerini; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren toptancı ve perakendeciler vasıtasıyla müşterilere ulaştırdıklarını açıklamıştır.

Nakit para kaynağı oluşturmak

Firmalarda üretimin sürekliliğini sağlamak ve yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin (tedarik; üretim fonksiyonları vs.) gerçekleşmesi için nakit ve nakit yönetimi büyük önem arz etmektedir (Galimidi, 2010). Bir firmanın faaliyetlerini aksatmadan yürütmesini sağlayan nakit akışı çok önemli bir unsurdur. Firmalar genelde, fiyatlandırma noktasında en karlı ve en fazla satış gerçekleştirebileceği fiyattan tüketiciye ulaşmak amacındadır (Baltacı, 2008).

X seramik firması yetkilisi ticaretteki amacın kârı arttırmak ve sürdürülebilirlik olduğunu vurgulamıştır. Paranın bir değişim aracı olması sebebi ile yapılacak her işlemin firmanın maddi gücü ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Maliyetlerin azalması ve kârın artmasının; her firmanın istediği öncelikleri arasında olduğuna değinmiştir. Amacın zaten kârlılık olması nedeni ile nakit

kaynağı oluşmadan, diğer gelişmelerden söz etmenin anlamsız olduğunu ifade etmiştir. Yetkili, işletmenin nakit kaynağını sağlamada ise; satışa bağlı olarak ihracatı gerçekleştirdikleri ve Ar-ge çalışmalarında arıyı kanıtlamış ülkeler olan Fransa, Belçika, Hollanda'dan elde ettiklerini açıklamıştır. Ayrıca bunun seri üretime bağlı olarak haftalık, aylık üretim vasıtasıyla ihracatın yapılması karşılığında sağlandığını belirtmiştir. Ar-ge ve inovasyon odaklı üretim anlayışıyla Fransa, Belçika ve Hollanda gibi ülkelerde başarısını kanıtlamış olan firma ülke insanının beğeni ve taleplerine uygun renk tercihleri ile örf ve adetlerine göre tasarım, koleksiyon ve modellere yönelik sunumlar yaparak ihracatı gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Firmalarda üretimin sürekliliğini sağlamak amacıyla gerek faaliyet kârlarının gerekse de üretim kârlarının finans yöneticisi tarafından etkin yönetilmelidir (Galimidi, 2010).

Araştırma Sorusu 2: *Seramik sektöründeki X Firması'nın temel sürdürülebilirlik (ekonomik, sosyal ve çevresel) değer önerileri nelerdir?*

Sürdürülebilirliği, inovasyona entegre etmeyi başaran firmalara bakıldığında 3 aşamalı gelişmeden söz edilmektedir. Öncelikle firmalar inovasyonu, "**operasyonel iyileştirme**" süreci olarak ele alabilmektedir. Bu süreçte firma yaklaşımları, "**ekolojik verimlilik**" üzerine odaklanmaktadır. İnovasyon hedeflerinin yasa ve yönetmeliklere uygun olması için yapmaları gerekenleri düşük maliyetle yapabilmekten başlamakta ve verimliliğe odaklanmaktadır. İkinci aşama, "**kurumsal dönüşümü**" başarmış firmalardan oluşmaktadır. İnovasyon yaklaşımları; "yeni pazar fırsatları" yakalamaya kadar ulaşmaktadır. Hedefleri yeni ürünler, hizmetler veya iş modelleri meydana getirmektir. Daha açık bir ifade ile inovasyon hedefleri; "yeni bir şey yaparak iyi ve doğru bir şey yapmak" şeklinde açıklanmaktadır. Üçüncü aşamanın ise, firmaların inovasyon yaklaşımının "**toplumsal değişimi**" hedefleyen bir "**sistem kurmak**" olduğu söylenebilmektedir. İnovasyon hedefi; tek başına ulaşılması mümkün olmayan yeni ürün, hizmet ve iş modelleri oluşturmaktır. Yani "yeni bir şey yaparak iyi ve doğru olanı yapmak fakat diğerleri ile bunu başarmak!" tır. Sonuç olarak, yeni ve olumlu bir etki alanı oluşturmaktır (Hatay, 2019).

X Seramik Firması yetkilisi operasyonel iyileştirme süreci kapsamında fayda ve maliyeti dengesini kurmanın önemini vurgulamıştır. Firma içinde kullanılan programlar ve satın alma departmanının aktif süreç yönetimi ile maliyetleri ölçümlediklerini ifade etmiştir. Ticaret yapanlar için maliyet hesabının öneminin yadsınamaz katkı sağladığını belirtmiştir. Maliyeti doğru yapmayan firmaların zaten sürdürülebilir olmasının beklenemez olduğunu açıklamıştır. Faydaya gelince, bilindiği üzere kime göre /neye göre fayda sorusunun sorulmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Şayet müşteriler fayda görmezler ise satın alma işleminin olmayacağını vurgulamıştır.

Kurumsal dönüşüm açısından firmanın, inovasyona dair piyasadaki teknolojik gelişmelerden sürekli olarak beslenmesi gerektiği için bu alandaki konular ile ilgili uluslararası makine fuarlarına ziyaretçi olarak katıldıklarını ifade etmiştir. Sektör ile ilgili birçok yeniliği, en güncel haberleri fuarlar vesilesi ile takip ettiklerini açıklamıştır. 2016 yılında Almanya'nın Frankfurt eyaletinde düzenlenen Ambiente Fuarı'na firma olarak katıldıklarında standlarını ziyaret eden, daha öncesinde kendileri ile başka bir fuarda tanıştıkları makine firmasının en yeni baskı makinesini kendilerine tanıtarak, bu alanda bugüne kadar yapılmış en iyi makinalardan biri olan dijital baskı makinesini gösterdiklerini belirtmiştir. Oldukça dikkatlerini çeken bu makinayı ve yaptıklarını görmek için, üretim merkezlerine ziyaret ettiklerini açıklamıştır. Firma ürünleri ile deneme üretimler yaptıklarını ifade etmiştir. Yatırım maliyetini, piyasada tutunma ihtimalini, yepyeni bir süreç ile üretilecek ürünün firmanın üretimine entegre edilmesine kadar birçok detayı dikkatle analiz ettikten sonra dünyada 3. ve Türkiye'de ilk kez seramikten mamul mutfak eşyalarına dijital baskı yapan firma olarak alanlarında öncülük ettiklerini vurgulamıştır. Ürettikleri ürünlere yepyeni bir tarz getirdiklerini ifade etmiştir. Ayrıca üretim maliyetlerini % 50 oranında düşürdüklerini açıklamıştır. Piyasanın kaymağını alan bir projeye hala artan dijital baskı makinası sayısı, sektöre renk kattıklarını belirtmiştir. Sürdürülebilirlik ve maliyet açısından firma için oldukça güzel bir örnek olduğunu ifade etmiştir.

Toplumsal değişim sürecini harekete geçirebilmek amacıyla her zaman bilimin nderliğine inanan bir st yönetimin önemini vurgulamıştır. Dijitalleşmenin önemini anlamak ve uygulamak adına çeşitli eğitimlerin alınması gerekliliğini ifade etmiştir. Birçok projenin devlet desteği ile desteklendiğini açıklamıştır. TÜBİTAK, İnosuit, 5S projeleri gibi birçok proje çalışmalarının başarı ile yönetilmekte olduğunu belirtmiştir. Bu sürecin bir paydaş olarak niversite ile işbirliğine dayandığını vurgulamıştır.

TÜBİTAK'ın, lkemizin Ar-ge ve r-ge alanında yaptığı birçok proje ile değeri yüksek ürünler ve hizmetler için destek sağlamakta olduğunu belirtmiştir. Uluslararası arenada oldukça kabul gören bu kurumun verdiği destekler ile firmaları rekabette ne çıkaracak, güvenilir projeler için destek almakta olduklarını ifade etmiştir. X Seramik Firması olarak, seramikten mamul mutfak ürünlerinin üretiminde kullanılan reçetelerinde, seramiğin su emme özelliğini önlemek adına geliştirilen projeler için TÜBİTAK ile çalışmaların yapılmakta ve sürecin şu an n onay aşamasında olduğunu açıklamıştır.

İnosuit kapsamında; Yapay Zekâ Destekli zgn Görüntüleme Teknikleri ile Seramik Sofra rnlerinde Kesikli retim Takip Sisteminin Geliştirilmesine yönelik proje geliştirildiğini, üretimde teknolojinin son gelişmeleri ile en verimli üretim aşamasına geçilmesinin arzulanmakta olduğunu ifade etmiştir. Projenin uygulamaya geçiş aşamasında olduğunu belirtmiştir. Maliyet azaltma çalışmalarından 5S projesi ile zamanı iyi yönetmenin önemini anlatmış ve sürekli olarak bu konuda ekiplerin çalışmalar yapmakta olduğunu belirtmiştir. Karbon emisyonlarını azaltacak bir proje ile inovatif çalışmaların gerçekleştirilmekte olduğunu ifade etmiştir. Tasarım ve AR-GE merkezlerinde alanında ilklere öncülük yapacak projelerin geliştirilmekte ve uygulanmakta olduğunu vurgulamıştır.

5S projelerinin organizasyonlarda; kaliteli bir çalışma ortamı oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için geliştirilen bir teknik olduğunu açıklamıştır. Amacın, alışma koşullarını performans, konfor, güvenlik ve temizlik açılarından en iyilime amacı gütmek olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca temiz ve organize bir çalışma ortamı sağlayarak israfın ve değişkenliğin azaltılmasını sağlamanın amaçlandığını vurgulamıştır. Özellikle firma içinde yer alan bölümlerde israfın önüne geçmek için yapıldığını ve sürecin sürekli olarak takip edildiğini ettiğini ifade etmiştir.

X Seramik firması; Ar-ge Laboratuvarı'nda çalışmaları yapılan ve Dumlupınar niversitesi bünyesindeki İleri Teknolojiler Merkezi'nde Taramalı Elektron Mikroskopu (SEM) görüntüleri alınarak "Kar Taneleri" isimli çalışmasıyla "Ar-ge'den üretime" geçişi paydaşıyla gerçekleştirmiştir.

Doğal yollarla atmosfere yayılan tonlarca karbondioksitin var olduğunu belirtmiştir. Örneğin okyanus ve atmosfer arasında karbondioksit değişiminin yaşanabileceğini açıklamıştır. Yanı sıra insanlar, hayvanlar ve bitkilerin de solunum işleminde sırasında karbondioksit salınımı yaptıklarını ifade etmiştir. Doğada len hayvan ve bitkilerin toprağa karışması sonucunda da atmosfere yine karbondioksit karıştığını açıklamıştır. Bunların tamamı doğal karbon emisyonudur ve doğadaki dengeyi sağlama konusunda önemli işlevler sağladığını belirtmiştir. Ancak işin "zararlı" kısmı insanoğlunun elinin değdiği kesim olduğunu vurgulamıştır. Kömür, doğalgaz ve petrol gibi fosil yakıtların taşınması, rafine edilmesi ya da kullanılması sırasında atmosfere istenmeyen karbon ve diğer sera gazları yayıldığını böylece o hep sözü edilen "tehlike" nin oluşmuş olduğunu ifade etmiştir. X Seramik Firması olarak üretim yaparken oluşan bu zararlı gazı önlemek adına, üretimde özel filtreler kullanılmasını ve bu gazın atmosfere salınmadan önce içerisindeki zararlı elementlerin özel bir yöntemle yok edilmesinin sağlanması adına yatırım yaptıklarını belirtmiştir. Böylelikle sürdürülebilir olurken, yaşanılan vreye olan borcu da ödemeye çalıştıklarını vurgulamıştır.

Araştırma Sorusu 3: *Seramik sektöründeki, X Firması için sürdürülebilir inovasyonu etkileyen temel faktörler nelerdir?*

Bu kapsamda dış ve i faktörlerle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Dış faktörler; düzenlemeler ve piyasa talebi olarak incelenmektedir.

X Seramik firması yetkilisi, yenilikçilik baskısının hem iç paydaşlardan hem de dış paydaşlardan sürekli olarak gündeme gelen bir konu olarak karşlarına çıkmakta olduğunu açıklamıştır. Dış paydaşların, sürekli yenilik beklentilerini açıkladığını ve küresel rekabete uyum sağlamak adına kendilerini

sürdürülebilir bir inovasyonun içinde bulduklarını ifade etmiştir. Yetkili; Türkiye ve Danimarka hükümetleri arasında yapılan mutabakat paralelinde düşük karbon ve verimli enerji kullanımıyla ilgili bölgesel ısıtma ve soğutma konusunda üretim ve hizmet işbirliğinin sürdürüldüğünü ifade etmiştir. Firma olarak 1 megawattlık güneş enerji sisteminin ileriki yıllarda da devam ettirilip kapasitesinin arttırılacağı (<http://www.dorukmedya.com> 26.10.2021), ayrıca kanun ve yönetmeliklere uyarak çevreyi korumak ve olumsuz etkilerini kontrol altında tutarak bu etkileri azaltarak çevresel performansı sürekli iyileştirme ve gelecek kuşaklara yaşanabilir temiz bir çevre bırakma gayretinde olduklarını ifade etmiştir (Keramika, 2022).

Diğer taraftan, firmaların sürdürülebilir bir şekilde üretmesini zorunlu kılan piyasa talebinde önemli derecede yükseliş meydana gelmektedir (Ayuso et al., 2011). Yetkili; **piyasa talebinin**, sürekli var olduğunu ifade etmiştir. Özellikle ihracat müşterilerinden paydaşlar ile yeni bir çalışma yapılmadan önce demoları varsa alındığını, piyasadaki iş birlikçilerle paylaşıldığını belirtmiştir. Onların fikirleri alınarak, menfi ya da müspet değerlendirmeler yapıldığını açıklamıştır.

Sürdürülebilir inovasyonu etkileyen iç faktörler ise yeni iş fırsatları, işlevler arası işbirliği, yönetim taahhüdü, bilgi yönetimi ve şirket kültürü açısından incelenmiştir.

Yetkili, **iş fırsatlarına** ilişkin olarak; sürdürülebilir yeniliğin firmaları için sunduğu **iş fırsatının** dijital baskı ve üretimde kullanılan robotlar olduğunu ifade etmiştir. Dijital baskı makinesinden önce ürünlerin üzerine uygulanan her bir dekor tek tek insan gücü ile tabakların üzerine uygulanarak, üzerindeki lack'ın tabağa geçmesi için 3. kez pişirilmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Yani hem işçilik, hem enerji, hem zaman maliyeti çok yüksek olan bir üretim yöntemi olduğunu açıklamıştır. Dijital baskı ile tabağın üzerine dekor otomatikman makine yardımı ile 30 saniyede de basılmakta, çok hızlı ve kusursuz olarak 2. pişirime gönderilmekte ve böylelikle zaman, eleman ve enerji maliyetinin azalmakta olduğunu belirtmiştir. Robotların üretimde kullanımına geçilmeden önce üretilen hamurların şekil almak için şekillendirme bölümüne gönderildiğini, her bir forma göre şekil verildiğini, şekil verildikten sonra kalıbın şekline göre kenarlara taşan hamurların temizlendiğini, temizlendikten sonra ıslak sünger yardımı ile rötuşlandığını, rötuşlandıktan sonra alt ayak izlerinin temizlendiğini ve fırına gönderildiğini belirtmiştir. Her bir aşamada insan gücü kullanılırken; robot kullanımında ise hamurun robot tarafından hazırlandığını, şekillendirme, temizleme, rötuşlama için kullanılan elemanlara gerek kalmadığını ifade etmiştir. Üstelik daha kaliteli üretim gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

Yetkili, **işlevler arası iş birliği** konusunda; şirketteki farklı birimler arasındaki sürdürülebilir süreç yenilikleri bakımından tüm departmanların hep birlikte bilgilendirildiğini ifade etmiştir. İlgili olan ekiplerin kendi aralarında çalıştay, beyin fırtınası yaparak birlikte çalıştıklarını açıklamıştır. Özellikle, iş geliştirme, tasarım, üretim ve yazılım departmanlarının birlikte ilerlediklerine değinmiştir. Firma tarafından sürdürülebilir inovasyon anlayışıyla bütünsel bir yaklaşım izlendiği, 2016 yılında kurumsal inovasyon sisteminin oluşturulduğu şirketin web sayfasında şu ifadelerle açıklanmıştır;

TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi)'in 2016 yılında İnosuit programıyla ve Üniversite-Sanayi işbirliği ile inovasyon yönetimi yetkinliğinin sürdürülebilir şekilde arttırılması, inovasyon yönetimi altyapısının oluşturulması, güçlendirilmesi, her bir kurumun kendi hedeflerine, yapısına ve ihtiyaçlarına uygun kurumsal inovasyon sistemlerinin tasarlanması ve hayata geçirilmesi amaçlanmakta olup, ayrıca başvurusunun yapıldığı projenin onaylanmasından sonra projenin başlanmasına start verilmesi mutluluğunun yaşandığı ifade edilmiştir.

Firmalar kendine özgü iş modellerini yeni iş alanlarında kullanmaktadır (Jorna, 2006). Geniş ve çeşitli insan kaynakları havuzuna sahip olan büyük firmalar sürdürülebilir inovasyon gelişimi için ihtiyaç duydukları çok çeşitli yeteneklerden faydalanma fırsatına sahiptirler. Bu durum, firmanın web sayfasındaki şu ifadelerle özetlenmiştir;

Züccaciye sektöründe Türkiye'de ve dünyada güçlü bir geçmişi olan X seramik firmasının Üniversite ile birlikte yürütülen Dumlupınar Tasarım Teknokent kuluçka merkezine verdiği destekle inovasyon,

bilgi ve eğitim alanlarında fark yaratmaya devam ettiği ifade edilmiştir. Üniversitede lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim alan “Benim de projem var” diyen gençlerin “Teknokent”de çalışmasının önünü açarak, projelerinin hayata geçirilmesine destek verildiği görülmüştür. Farklı yeterliliklere sahip insan kaynağına olan ihtiyacı artık yeni iş modelleri sayesinde ortaya çıkarmanın önemli olduğunu ifade edilmiştir. Yeni fabrikaların da gereksinim duyduğu nitelikli elemanlara, otomasyon, inovasyon ve bilgi işlem alanında destekleyecek tedarikçilere ihtiyaç oluştuğunu açıklanmıştır. Kütahya Tasarım Teknokent bünyesinde kurulan X Seramik firması Kuluçka Merkezinin de Kütahya sanayisine çok fazla destek vereceğine, sanayinin gelişmesine büyük katkı sağlayacağına vurgu yapılmıştır.

X Seramik firmasının web sayfasında sürdürülebilir inovasyonla ilgili yönetim taahhüdü ise şu şekilde açıklanmıştır;

‘... 2017 Yılından İtibaren Türkiye ve Danimarka Hükümetleri arasında yapılan Mutabakat Paralelinde Düşük Karbon ve Verimli Enerji Kullanımıyla İlgili Bölgesel ve Soğutma Konusunda İşbirliği İçerisinde olduğu ifade edilmiştir.

‘... Firma olarak da 1 megawattlık güneş enerji sistemi çalıştığı ve önümüzdeki yıllarda bunu devam ettirip kapasitesini artırmak adına, görüşmelerin devam ettiği açıklanmıştır.

Ayrıca yetkili; üst yönetim tarafından desteklenmeyen hiçbir yeniliğin zaten karşılık bulmadığını ifade etmiştir. Vizyon sahibi kişiler tarafından yönetilen ve onların inanç ve destekleri ile sürdürülen faaliyetlerde başarının geldiğini açıklamıştır.

İşletmeler çevrelerini etkilemek ve yönlendirmenin yanı sıra çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Özellikle bu doğrultuda bazı bilgi temelli uygulamalar ve yaklaşımların yenilikçiliği kolaylaştırdığı, desteklediği ve çalışanların yenilik konusunda motive edildiği ifade edilmektedir (Eskiler et al., 2011). Bu unsurlar, firmanın web sayfasında şu şekilde açıklanmıştır;

Tasarım ve teknolojiye hızla entegre olan firmanın; “... 2017 yılında dijital baskı makinasını getirdiği ve alanında dijital baskıyı uygulayan ilk firma oldukları; ayrıca Üniversite-sanayi iş birliği ile oluşturulan devlet destekli tasarım merkezi ile kapılarını üniversiteye aralayarak, bilimden aldıkları güç ile farklı çalışmalar yaptıkları ve fabrikada robotlarla üretimin sağlanması ile Endüstri 4.0’ ı önem verdikleri ifade edilmiştir. Yatırımları yaparken dikkat ettikleri konunun; güncel teknolojiyi kendilerine entegre etmek olduğu” belirtilmiştir.

Ürün ve hizmetlerde, örgütlenmede ve diğer alanlarda yenilik yapmanın yanı sıra günümüz işletmeleri pazarlama faaliyetlerinde farklılık, rekabet avantajı ve değer oluşturacak bir takım yenilikleri de göz önünde bulundurmaktadır. İşletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere nazaran ayırt edici özelliği pazarlama yeniliğinin, işletme tarafından daha önce denenmemiş bir pazarlama yöntemini uygulamasıdır (Eskiler et al., 2011). Yetkili bilgi yönetimi ile ilgili olarak düşüncelerini şu şekilde özetlemiştir;

Firmanın sürdürülebilir yeniliklerle ilgili bilgilerin kendi yazılımları sayesinde; akıllı telefonlar ile uyumlu olan yazılımın, çalışanların QR kod uygulaması ile anında bilgiye erişmeye imkân verdiğini ifade etmiştir. Bu teknoloji sayesinde, URL adresleri, Blockchain cüzdan adresleri, kartvizit bilgileri gibi detayları QR Kod içine saklamanın mümkün olduğunu açıklamıştır. Üretilmeye başlanan ürün için özel bir yazılım ile geliştirilen QR kod’un tanımlandığını belirtmiştir. Böylelikle sevkiyata gelene kadar üretimde hangi aşamada, ne zaman müşteriye gönderilebilecek, gibi birçok üretim ve teknik detay bilgilerini akıllı telefonlar vasıtası ile cebe yüklenen bir yazılım ile anlık takip edilebilen süreç kullandıklarını belirtmiştir.

Yenilik, sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesi için firmaların çalışanlarına özel eğitim sağlamaya odaklanması gerekmektedir (Alderin ve Do, 2016). Yetkili; departman yöneticilerine ihtiyaç duyulan eğitimlerin neler olduğunun sorulduğunu ve bu taleplere yönelik uzman kişilerden eğitimlerin alındığını ifade etmiştir.

Sürdürülebilirlik konusunda X Seramik şirketi temel kurallarını, stratejisini inovasyona destek veren bilgi faktörlerinden oluşturmaktadır. Yetkilinin inovasyona destek veren sürdürülebilir kurumsal kültürün oluşturulması konusundaki düşünceleri, kurum stratejisini destekler niteliktedir.

Çalışanların fikir ve önerilerine destek verilerek, son çıkan teknolojik gelişmeler yakından takip edilip, bilimden alınan güç ile çalışmaların sürdürülmekte olduğunu ifade etmiştir. Son zamanlarda tüm dünyanın yakından takip ettiği inovasyon süreçleri, AR&GE, gelişen teknoloji ile müşteri taleplerini ön planda tutarak kolay ve hızlı bir şekilde adapte olunduğunu açıklamıştır (KUTSO, Faaliyet ve Tanıtım Dergisi, <https://www.kutso.org.tr/wpcontent/uploads/2017/09/184.%20SAYI%20KUTSO%20DERG%C4%B0.pdf> adresinden 01 Ocak 2014).

İşletme bünyesinde sürdürülebilirliği barındıran bir kurum kültürü oluşturabilmek için, sürdürülebilirlik sağgörüsünün işletmenin sahip olduğu alanlara, taktiklerine ve arz zincirine dahil edilmesi önem arz etmektedir (Alderin ve Do, 2016). Firma yetkilisi kurum kültürünün temel unsurunu oluşturan; kalite politikası, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, tasarım, çevrecilik ve sürdürülebilirliğe özen gösterirken bunların gerçekleştirilmesinde saygı, sevgi ve hoşgörüyü barındıran işyeri huzuruna da önem verdiklerini vurgulamıştır.

Yenilikçilik anlayışının sürdürülebilirlik adına; “müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda özgün tasarımlarla sektörde farkındalığı sağlamak ve olmayana meydana getirmek için ekip arkadaşları tarafından üretimin gerçekleştirilmesinde hiçbir masraftan kaçınmayarak ürünlerde yüksek kaliteye ulaşmak ve üretirken de olabildiğince az tüketerek çevreye ve doğaya sahip çıkmak ayrıca sürdürülebilirliği sağlamak adına ürünlerin tamamını geri dönüştürebilmek” olarak kurum felsefesi tanımlanmıştır.

Firmanın web sayfaları incelendiğinde; sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir inovasyonların gelecekte düşünülen dijitalleşmeye ait ifadeler araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırma sonucunda işletmenin dijital baskı, robotlar ve Endüstri 4.0'a önem verdikleri ve yatırımlarını gerçekleştirirken dikkat edilen konunun güncel teknolojiyi kendilerine entegre etmek olduğu görülmektedir. Araştırmalar sonucunda bu kavramlarla ilgili çalışmalarda sosyal ve çevresel boyutu ile tasarım, Ar-ge ve inovasyon odaklı üretim anlayışıyla prestijli uluslararası yarışma ödüllerine sahip oldukları açıklanmıştır.

Araştırma Sorusu 4: *Seramik sektöründeki X Firması sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırılabilir?*

X Seramik firması; 32 yıl sürecince aktif olarak faaliyet gösteren kömür madeni rezervleri, tükendikten sonra kaderine terk edilmeyerek firma ortakları tarafından ağaçlandırma projesi başlatmış, 300,00 hektarlık alana 140,00 ağaç ile yeni bir alan oluşturmuştur. 1992 yılında dikilen bu fidanlar, Kütahya'da fıstık çamının ilk defa dikilmiş olması nedeniyle ayrı bir önem kazanırken, iyi bir gelişme sağlamıştır. Fıstık çamı çabuk yetişen ve kozalaklarından çam fıstığı çıkarılması nedeniyle önemli bir değere sahiptir.

Temiz Enerji, Temiz çevre projesi kapsamında; X Seramik firması, üretimi sürdürürken doğaya ve çevreye saygılı davranarak fazla enerji ve yakıt tüketimini aza indirmeye odaklanmıştır. Bu düşünceyle hareket ederek oluşturulan fıstık çamı ormanına GES (Güneş Enerjisi Santralleri) eşlik etmektedir. GES; güneş ışınlarını kullanarak elektrik üretimi sağlayan santrallerdir. Elektriğin üretilmesinde tamamıyla güneşin gücü kullanılmaktadır. Temiz ve doğa dostudur. Sıradan üretimin aksine çevreye zarar vermemekte ve sonsuz enerji kaynağı olmaktadır. Yapılan yatırım sayesinde çevreye ve ülkemize sınırsız bir süre boyunca fayda sağlamaktadır. X Seramik firması; her zaman yatırımlarını sürdürürken “**Geleceğe Yatırım Gerek**” mottosu ile kurduğu santral projesi ile diğer GES yatırımlarına öncülük etmiştir. Firmaya ait olan 28.005.05 m² yüzölçümlü arazide 1 Megawatt (MW) üretim kapasiteli Güneş Enerji Santrali yapılmış olup 2017 Ekim ayında Santral üretime geçmiştir. Santralin yıllık üretim kapasitesi 1.000.000 W üretim kapasitesi ile 1.500.000 KW/H yıllık üretim kapasitesidir. Atık ise 0'dır. Görüşmede firma yetkilisi, üretim süreçlerinde bu elektriği kullandıklarını ve bu sayede bu gücün sürdürülebilir inovasyona hizmet ettiğini vurgulamıştır.

İlaveten, firmanın paydaşlarıyla inovasyon odaklı çalışmaları da bir dönüşümü vurgular niteliktedir. Bu değerlendirmeler ışığında, seramik sektöründeki X Seramik Firması; sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından **Toplumsal Değişimi** hedefleyen bir **“Sistem Kurmak”** aşamasındaki bir firma olarak sınıflandırılabilir (Hatay, 2019). X seramik firması olarak amaçlanan; sürdürülebilir ve nitelikli olarak ulaşmayı hedeflediği fiziki bir çevredir. Sürdürülebilir çevre ise gelecek kuşakların ihtiyaç duyacağı kaynakların varlığını ve kalitesini tehlikeye atmadan, hem bugünün hem de gelecek kuşakların çevresini oluşturan tüm çevresel değerlerin her alanda (sosyal, ekonomik, fizikî vb.) ıslahı, korunması ve geliştirilmesiyle sağlanacağı vurgulanmaktadır (Çevre Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 2006).

X seramik firması olarak; çevresel konular ile ilişkiler kuvvetlendirilmiş, pazardaki amaçlar en üst seviyeye çıkarılmış, hizmet ve ürün kalitesi artırılmış, paydaşlarla aktif ve kazançlı bir iletişim kurulmuş, idare modern bir hale getirilmiş, ürün, hizmet ve faaliyetlere ilişkin yeşil talepler sağlanmış, çevresel inovasyon zenginleştirilmiş ve tüketimin sürdürülebilirliğine ulaşımı hız kazanmış, çalışan personelin çevresel koruma doğrultusunda eğitim, motivasyon ve ortaklıkları artırılmış, birey ve kamu sağlığı gelişmiştir.

V. Tartışma ve Sonuç

İşletmeler inovasyonlar sayesinde yeni pazarlar ve yeni pazar yaşam döngüleri oluşturulabilmektedir. Yeniliklerin ekonomik gerekliliklerinin yanında sosyal ve sosyokültürel gereksinimleri göz ardı edilmemelidir. Ancak inovasyon söz konusu olduğunda bu yeniliğin pazarlanabilir olması gereklidir. Bu çalışmada seramik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın öncelikle inovasyon odaklı hedeflerini açıklamak, sonrasında; inovasyonunun gelişimini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak ve inovasyon bakış açısından nasıl sınıflandırılabileceğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmada, sürdürülebilir inovasyonu etkileyen dış faktörlerden düzenlemeler, hem sürdürülebilir inovasyonun seramik sektöründe geliştirilmesi hem de küresel hedeflere ulaşmada bir kriter olarak belirlenmiş; diğer taraftan bilgi paylaşımının önemi de ön plana taşınmıştır. İlaveten araştırmada; maliyetleri aşağıya çekebilmek, verimliliği sağlamak, karlılığı geliştirmek ve rekabet gücünü artırmak için sürdürülebilir inovasyonun gerekliliği açıklanmıştır. Diğer taraftan, düzenlemeler kısmında Türkiye ve Danimarka hükümetleri arasında yapılan mutabakat paralelinde düşük karbon ve verimli enerji kullanımıyla ilgili bölgesel ısıtma ve soğutma konusunda üretim ve hizmet işbirliğinin sürdürüldüğü açıklanmış ve düzenlemelerin önemli bir faktör olduğu örneklendirilmiştir ayrıca düzenlemeler uyum sürecinde etkin bir güç olduğu belirtilmiştir. Yine piyasa talebinin sürdürülebilir inovasyonun gelişiminde önemli olduğu, paydaşlar arasında bu yönde faaliyetlerin geliştirildiği açıklanmıştır. İlaveten, işlevler arası işbirliğinin önemli olduğu, yönetiminin ihtiyaç duyulan konularda eğitimi desteklediği, bilgi paylaşımının aktif şekilde yürütülmesi ve sürdürülebilir inovasyonun geliştirilme sürecinde kritik öneme sahip olan kültürün oluşturulup yayılması için öncülük ettiği vurgulanmıştır. Araştırmamızda da liderliğin sürdürülebilir inovasyonun gelişimi için önemi ortaya koyulduğundan literatürü destekleyici olduğu açıktır.

X Seramik firması özelinde sürdürülebilir inovasyon kavramının; uzun zaman içerisinde yayılan ve firma yapısına işlenmiş sürdürülebilirlik düşüncesiyle beraber bir girişim olduğu ifade edilen yatırım olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Seramik sektöründe çalışan firma için farklı pazarlarda farklı stratejik hedefler benimsendiği görülmüştür. Ayrıca, firmanın sürdürülebilir inovasyonu üzerinde iç ve dış faktörlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sürdürülebilir inovasyonun firma için rekabet avantajı sağladığı da vurgulanmıştır. Böylelikle, seramik sektöründe de inovasyonun ve sürdürülebilirliğin önemini vurgulayıp, merkezi Kütahya’da olup farklı uluslararası pazarlara yönelen seramik firmasının rekabet avantajı sağlaması açısından sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerinin etkisini ortaya koyabilmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Anlık değişen bir dünyada işletmelerin ayakta durabilmesi ve stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için dış dünya ile bağıntılarını sağlıklı yürütmeleri oldukça önemlidir. Sosyal şirket kültürüne sahip ve diğer şirketler ile rekabet halinde olsalar bile, bunu seviyeli bir şekilde sürdürmeleri yararlı olacaktır. İleriki

çalışmalarda, daha çok sayıdaki seramik firmasının sürdürülebilir inovasyon faaliyetleri değerlendirilmesiyle sektörün bu konudaki gelişimi daha genel bir değerlendirmeye tabi tutulabilir. Böylelikle seramik sektörünün sürdürülebilir inovasyon konusundaki gelişimi ve desteklenmesi gereken unsurlar ortaya çıkarılmış olacaktır.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları:

Fikir/ Kavram: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Araştırma tasarımı: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Makale yazımı: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Veri toplama: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Analiz: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Eleştirel okuma: H. Yelda ŞENER ve Ercan TAŞKIN

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kar amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

Kaynakça

- Açıklan, N. ve Kayabaşı, A. (2019). İşletmelerin sürdürülebilir inovasyon faaliyetleri: Pazarlama bakış açısıyla nitel bir inceleme. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 191-220.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P. ve Denyer, D. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18, 180-205.
- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Aksu, C. (2011, 10 Mart). *Sürdürülebilir kalkınma ve çevre*. chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://cevre.mf.duzce.edu.tr/Dokumanlar/cevre_mf/Dosyalar/SÜRDÜRÜLEBİLİR%20Kalkınma%20ve%20Çevre.pdf.
- Alderin, C. ve Do, T. (2016). *Sustainable innovation-driving factors in large firms*. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas_&AN=edsbas.87E2B865&lang=tr&site=eds-live,10.08.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Alpaslan Danışman, S. (2015). Yenilik (innovation) ve icat (invention) kavramları arasındaki ilişki: Metaforlarla keşfedici bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 143-164.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. Á, García-Castro, R. ve Ariño, M. Á. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Baltacı, A. (2008, 22 Ekim). *Pazarlamada fiyat stratejileri*. https://www.researchgate.net/publication/343814470_Pazarlamada_Fiyat_Strat_ejileri.
- Berkowitz, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Bozbay, Z. (2010). *Pazarlama Stratejileri*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. Erişim Adresi: http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/pazarlamastratejileri.pdf.
- Çalık, E. (2021). Türkiye'deki imalat işletmelerinin sürdürülebilir inovasyon faaliyetleri. *Verimlilik Dergisi*, 3, 185-201.
- Çevre Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2006, 26 Nisan). *T.C. Resmi Gazete (Sayı 2872)*.
- Dewberry, E. L. ve Barros M. M. D. (2009). Exploring the need for more radical sustainable innovation: What does it look like and why? *International Journal Of Sustainable Engineering*, 2(1), 28-39.
- Eskiler, E., Özmen, M. ve Uz Kurt, C. (2011). Bilgi yönetimi pazar odaklılık ve pazarlama yeniliği ilişkisi: Mobilya sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 31- 69.
- Galimidi, B. V. (2010). *İşletmelerde nakit yönetimi ve bu çerçevede bir finansal analiz örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Geels, F. W., Hekkert, M. P. ve Jacobsson, S. (2008). The dynamics of sustainable innovation journeys. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 521-536.
- Gökcek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Gözler Çamur, E. (2020). Sosyal bilimlerde bir araştırma yöntemi olarak "elit görüşme": Teknikler ve sahadan notlar. B. Tunçsiper (Ed.), *III. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss.67-77)*. Demokrasi Üniversitesi Yayinevi.

- Graue, C. (2015). Qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 5-14.
- Güleş, H. ve Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1), 115-129.
- Gümüş, S., Dayal, M. ve Gülnihal, H. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. Hiperlink Yayınları.
- Göl, F., Yılmaz, A., Kaçar, E., Şimşek, S., Sarıtaş, Z. G., Türe, Ç., Arslan, M., Bekmezci, M., Burhan, H. ve Sen, F. (2021). Seramik sofraların üretiminde cam atıklarının yeniden kullanımı. *Seramik Uluslararası*, 47(15), 21061-20168. <https://doi.org/10.1016/j.ceramint.2021.04.108>.
- Göl, F., Cibuk, S., Kaçar, E., Sarıtaş, Z. G., Yılmaz, A., Arslan, M. ve Sen, F. (2022). Seramik sofraların imalatında katı atıkların değerlendirilmesi. *Seramik Uluslararası*, 48(11) 15622-15628. <https://doi.org/10.1016/j.ceramint.2022.02.096>.
- Hansen, E. G. ve Dunker, F. G. (2013). Sustainability-Oriented innovation. İçinde S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. Das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (ss.2407-2417). Springer.
- Hatay, A. (2019, 28 Mart). *Sürdürülebilirlik ve inovasyon ilişkisi*. <https://tr.linkedin.com/pulse/s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-ve-inovasyon-ili%C5%9Fkisi-ay%C5%9Feg%C3%BCI-hatay>
- Jorna, R. (2006). *Sustainable Innovation: The human, Organisational, Human and Knowledge Dimension*. Greenleaf Publishing.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kayıkçı, P., Armağan, K. ve Dal, N. E. (2019). Sürdürülebilir pazarlama: Kavramsal bir çalışma. *MAKÜ-Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-93.
- Kaypak, Ş. (2010). Ekolojik turizmin sürdürülebilirliği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 93-114.
- Keramika (2021a, 26 Ekim). <http://www.dorukmedya.com> adresinden 26 Ekim 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Keramika (2021b, 3 Aralık). <https://kutahyaajansi.com/ekonomi/keramika-uluslararası-yarışmada-en-iyi-mikro-dünya-fotografi-odulu-aldi/> adresinden 3 Aralık 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Keramika (2022, 7 Haziran). <http://www.keramika.com.tr/cevre-potikamiz//> adresinden 7 Haziran 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Ketata, I., Sofka, W. ve Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: Evidence for germany. *R&D Management*, 45(1), 60-75.
- Kıyıcı, Ş. (2019). *Turist yenilikçiliği ve algılanan riskin, yenilik algısı ve turistlerin yenilikçi otel tercihlerine etkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Köse, C. ve Kavak, U. (2022). İnovasyon sürecinde liderin rolü: seramik sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 17(1), 1-16.
- KUTSO (2014). *Keramika Faaliyet ve Tanıtım Dergisi*. <https://www.kutso.org.tr/wp-content/uploads/2017/09/184.%20SAYI%20KUTSO%20DERG%C4%B0.pdf> adresinden 01 Ocak 2014 tarihinde erişilmiştir.
- OECD. (2002). *Frascati kılavuzu: Araştırma ve deneysel geliştirme taramaları için önerilen standart uygulama* (3. Baskı). Tübitak.
- OECD. (2006). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. Baskı). Tübitak.
- Onaran, B. (1987). *İşletmelerde pazarlamanın sosyal sorumlulukları ve Eskişehir'deki sermaye işletmelerinde uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Özbakır, M. ve Nurtanış Velioglu, M. (2010). Pazarlamaya sürdürülebilirlik çerçevesinden bakış ve bir örnek olay analizi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 72-98.
- Özerem, N. (1993). *İşletmeler'de dağıtım kanalı seçimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Özmen, G. D. (2022, 07 Mart). İnovasyon ve çevresel sürdürülebilirlik. *Dünya Gazetesi*.
- Schilirò, D. (2019). Sustainability, innovation, and efficiency: A key relationship. İçinde M. Ziolo ve B. S. Sergi (Eds.). *Financing Sustainable Development*, (ss. 83-102). Palgrave.
- Stock, T., Obenaus, M., Slaymaker, A. ve Seliger, G. (2017). A model for the development of sustainable innovations for the early phase of the innovation process. *Procedia Manufacturing*, 8, 215 – 222.
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri- Yönetmelik Bir Yaklaşım* (2. Baskı). Beta Basım.
- Torlak, Ö. ve Özmen, M. (2019). *Pazarlama İlkeleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Waite, A. M. (2014). Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 15-39.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.

MOTORLU KURYELERİN ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

THE EFFECT OF WORKING CONDITIONS ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION OF MOTORCYCLE COURIERS

Ersin IRKILATA**

Doç. Dr. Ersin IRK***

Öz

Amaç: Bu çalışmanın temel amacı motorlu kuryelerde çalışma koşullarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Yöntem: Araştırma amacına ulaşmak için toplam 266 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmada farklı değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak için korelasyon ve regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bulgular: Toplanan verilerin analizi önemli bilgiler ortaya çıkarmıştır. Özellikle, sonuçlar çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu araştırma, çalışma koşulları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sonuç: Araştırma bulgularına göre çalışma koşullarının iyileştirilmesi motorlu kuryelerin iş tatminlerinin yükseltmekte, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu sonuç örgüt yöneticilerinin çalışma koşullarına dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma koşulları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, motorlu kuryeler

Abstract

Aim: The main purpose of this study is to determine the impact of working conditions on job satisfaction and intention to leave among motor couriers.

Method: To achieve the research aim, data was collected from a total of 266 participants. Correlation and regression analysis techniques were utilized in the study to investigate the relationships between different variables.

Findings: The analysis of the collected data has revealed important information. Especially, the results indicate a significant and positive relationship between working conditions and job satisfaction. Furthermore, this research has revealed a negative and statistically significant relationship between working conditions and turnover intention.

Conclusion: According to the research findings, improving working conditions enhances the job satisfaction of motor couriers and reduces their turnover intention. This result indicates that organizational managers should pay attention to working conditions.

Keywords: Working conditions, turnover intention, job satisfaction, motorcycle couriers

* Bu çalışma, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı programında Ersin IRKILATA tarafından Doç. Dr. Ersin IRK danışmanlığında hazırlanan "Çalışma koşullarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Motorlu kuryeler üzerine bir araştırma" başlıklı tezden üretilmiştir.

***Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Bilim Uzmanı, ersinirkilata@gmail.com, Orcid: 0000-0003-4640-7415

** Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, ersin.irk@gop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2160-8053

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication :21/06/2023
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received :21/08/2023
Kabul Tarihi/Accepted :26/08/2023

Atıfta Bulunmak İçin:

İrkilata, E. ve İrk, E. (2023). Motorlu kuryelerin çalışma koşullarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 11(2), 133-145.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Extended Abstract

The determinants of employees' attitudes and behaviors towards the organization have been the subject of numerous studies in the literature (Saygılı and Çelik, 2011; Tütüncü and Demir, 2002). Contemporary workplaces are characterized by features such as increased work pace, higher expectations for individual fulfillment, growing interdependence in the execution of job tasks, acceleration of change, and increased job insecurity (Seidler et al., 2014). Therefore, it is important for organizational managers to be aware of the factors determining employees' attitudes towards the organization. Working conditions are widely acknowledged as one of the most significant variables influencing employees' attitudes and behaviors towards the organization (Yalçın, 2007). Working conditions have effects on employee job satisfaction (Bakotic and Babic, 2013) and turnover intentions (Wen et al., 2021). In the literature, it is accepted that job dissatisfaction and turnover intention have negative consequences for the organizations. The reasons of employees' turnover intention can vary from person to person. Generally, employees may want to switch to alternative jobs that they think will meet their job expectations by intending to quit their job in order to use their talents more efficiently, improve their working conditions, and increase their income through wages, bonuses, incentives, and other sources. There are multiple factors that influence employees' turnover intention. These factors are classified under the headings of individual, organizational, and environmental factors in the literature (Aslan and Etyemez, 2015). Among the individual factors that affect employees' turnover intention, employees' demographic characteristics take precedence (Bannister and Griffeth, 1986). Factors such as employees' age, tenure, gender, marital status, knowledge, skills, abilities, intelligence level, and personal expectations individually impact employees (Ghapanchi and Aurum, 2011). In some studies, it has been determined that female employees have a higher compared to male employees (Wöcke and Heymann, 2012). Cotton and Tuttle (1986) suggested in their study that married female employees show a greater compared to unmarried ones. Furthermore, in another study, it was found that senior and older employees have lower levels of compared to lower-skilled and younger employees (Lewis, 1991). As for organizational factors, pressures, coercion, mobbing practices directed at employees, and organizational factors such as job-induced stress are among the primary organizational factors directly influencing the (Yanık, 2014: 122).

The concept of job satisfaction has been defined by Locke (1976) as "the pleasurable and positive emotional state resulting from an individual's evaluation of their job." Job satisfaction examines whether employees are content with fundamental factors such as the content of their work, autonomy, compensation, and development opportunities (Hackman and Oldham, 1975). When individuals' value judgements, needs, and desires resulting from their experiences align with their job, job satisfaction can be said to exist (Pekdemir et al., 2006). As can be understood, it signifies the attitudes employees develop towards their work (Özyer et al., 2015: 262). The concept of working conditions emerged with the Industrial Revolution (Demirbilek and Pazarlıoğlu, 2007). Working conditions are defined as "the work an employee is obligated to perform and the wage for which the employer is obligated to pay in return" (Yalçın, 2007). It is known that professions requiring continuous face-to-face communication with customers can lead to higher emotional strain among employees. This situation can result in negative outcomes such as employees' (Anaç and Özyer, 2021). Problems in transportation, such as traffic congestion, lead companies to prefer the use of motorbike couriers (Uçar et al., 2006). Özdemir (2017) found that the rapid delivery of products creates concerns among couriers and that there are issues with vehicle and equipment maintenance. Indeed, statistics on traffic accidents show that motorcycle accidents account for 20.9% of fatal and injury accidents, ranking second after car accidents (TÜİK, 2022). Research has indicated that 50% of motorcycle couriers consider changing their jobs and 27% of them consider changing their industries (Dönmez Topcuoğlu and Genç, 2021).

The data used in the research was obtained through face-to-face surveys based on voluntary participation from motorcycle couriers. The study was conducted with a total of 266 motorcycle couriers working in the province of Tokat.

The questionnaire consists of four sections: demographic information, working conditions scale, job satisfaction scale, and turnover intention scale. The data were analyzed using the SPSS software package. Among the participating motorcycle couriers, there were 256 males (96.2%) and 10 females (3.8%), indicating a majority of male participants. The majority of participants were single (175, 65.8%) in terms of marital status. In terms of age, the majority fell within the 18-26 age group (157, 59.0%). The majority of participants had a high school education (127, 47.7%) as their highest level of education. Among those with motorcycle courier experience, the majority had experience ranging from 1 to 5 years (217, 81.5%). Regarding current employment duration, 103 (38.7%) participants had worked at their current workplace for less than 1 year, while 119 (44.8%) participants had worked between 1 to 5 years. In terms of the type of courier service provided, 171 (64.3%) were food orders, 15 (5.6%) were cargo orders, 56 (21.1%) were grocery orders, and 24 (9.0%) were other types of orders.

In the literature, Kurnaz and Kantek (2021) determined that the perception of the work environment positively and significantly affects job satisfaction while it negatively and significantly influences turnover intentions. Öztürk and Eysel (2021) found that employees' behaviors towards a flexible work environment partially impact their job satisfaction and turnover intentions. Eroğlu (2020) observed that employees' perceptions of excessive workload affect turnover intentions positively, affect job satisfaction negatively, and that job satisfaction mediates the relationship between excessive workload and turnover intentions. Belja (2019) identified that perceptions of overall pay equity affect turnover intentions. Çalışkan and Bekmezci (2019) conducted a study and found that excessive workload increases turnover intentions, with job satisfaction and life satisfaction partially mediating this relationship.

The purpose of this study was to determine whether the working conditions of motorcycle couriers have an impact on job satisfaction and turnover intention. Surveys prepared for this purpose were administered to 266 motorcycle couriers working in the province of Tokat between June and August 2022, and the collected data were analyzed.

According to the results of the analysis, it was determined that the trust and harmony sub-dimension of working conditions explained 17.2% of motorcycle couriers' turnover intentions. The trust and harmony of motorcycle couriers were found to have a significant and negative impact on turnover intention. This result indicates that as motorcycle couriers' trust in and harmony with their company increases, their decreases. Dwita (2022) addressed the relationship between courier job stress and working conditions, suggesting a positive relationship between job stress and turnover intentions. The research findings indicate that the pay and satisfaction sub-dimension of working conditions account for 7.4% of motorcycle couriers' turnover intentions. The pay and satisfaction of motorcycle couriers were found to have a significant and negative impact on turnover intention. This result highlights that increasing the pay and satisfaction of motorcycle couriers from their company leads to a reduction in their.

Research on the topic shows that the number of internet purchases and thus the number of motorcycle couriers have increased in Turkey. Dönmez Topcuoğlu and Genç (2021) conducted a research indicating that the pandemic led to a 26% increase in delivery orders and suggested that the increased workload resulted in decreased job satisfaction and motivation among delivery workers. According to the same research findings, 81% of delivery workers stated that their workload had increased, and 90% believed that the financial and moral support provided to them was inadequate.

Based on this research, it can be concluded that there is a direct relationship between the quality of working conditions among motorcycle couriers and both job satisfaction and turnover intention. The findings emphasize that improving working conditions positively influences job satisfaction and concurrently reduces turnover intention. These results underscore the critical importance of organizational managers prioritizing and enhancing working conditions as a strategic approach to promote higher job satisfaction and retention rates among motorcycle couriers.

I. Giriş

Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının belirleyicileri literatürde çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir (Saygılı ve Çelik, 2011; Tütüncü ve Demir, 2002). Çağdaş işyerleri, iş temposunun artması, bireysel gerçekleştirme beklentilerinin artması, iş görevlerinin icrasında kişilerarası koordinasyona artan bağımlılık, değişimin hızlanması ve iş güvensizliğinin artması gibi özelliklerle tanımlanmaktadır (Seidler et al., 2014). Dolayısıyla çalışanların örgüte yönelik tutumlarını belirleyen faktörlerin örgüt yöneticileri tarafından bilinmesi önem arz etmektedir. Çalışma koşulları çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli değişkenlerden birisini oluşturduğu kabul edilmektedir (Yalçın, 2007). Çalışma koşullarının çalışan üzerinde iş tatmini (Bakotic ve Babic, 2013) ve işten ayrılma niyeti (Wen et al., 2021) gibi etkileri söz konusudur. Literatürde iş tatminsizliğinin ve işten ayrılma niyetinin örgüt açısından olumsuz sonuçları olduğu kabul edilmektedir (Mumcu ve Döven, 2016).

Müşteriler ile sürekli yüz yüze iletişim kurulması gereken mesleklerde çalışanların duygusal yıpranmalarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Anaç ve Özyer, 2021: 52). Motorlu kuryeler, günümüzde hızlı ve etkili teslimat hizmetleri sağlayan önemli aktörlerden biridir. Özellikle e-ticaret sektörünün büyümesiyle birlikte, ürünlerin hızla müşterilere ulaştırılması gerekliliği artmıştır. Motorlu kuryelerin ürünleri zamanında ve hasarsız ulaştırmaları beklenmektedir. Bu durum motorlu kuryeler üzerinde bir baskı oluşturmakta ve sonucu üzücü olaylarla sonuçlanan kazalara sebep olmaktadır. Trafik yoğunluğu gibi ulaşımdaki sıkıntılar, firmaların motorlu kurye kullanımını tercih etmelerine neden olmaktadır (Uçar et al., 2006). Özdemir (2017) hızlı ürün ulaştırmanın kuryeler üzerinde bir kaygı oluşturduğunu ve araç bakım ile teçhizat bakımından aksaklıklar oluştuğunu belirlemiştir. Nitekim trafik kazalarına ilişkin istatistikler, ölümlü ve yaralanmalı kazalar içinde motosiklet kazalarının %20,9 oranında olduğunu ve otomobil kazalarının ardından ikinci sırada yer aldığını göstermektedir (TÜİK, 2022). Yapılan araştırmalar Motorlu kuryelerin %50' sinin işini değiştirmeyi, %27'sinin ise sektör değiştirme istediğini bulgulamıştır (Dönmez Topçuoğlu ve Genç, 2021). Dolayısıyla motorlu kuryelerin çalışma koşulları ve çalışma koşullarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin ne olduğu konusu önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmada, motorlu kuryelerin çalışma koşullarının, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olduğu veya olmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir.

II. Literatür İncelemesi

2.1. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyetinde bulunmalarının sebepleri kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Genellikle çalışanlar yeteneklerini daha verimli kullanmak, çalışma şartlarını yükseltmek ve emekleri karşılığında aldıkları ücret, prim, ikramiye vb. gelirleri arttırmak için işten ayrılma niyetine girerek, kendi iş beklentilerini karşılayacağını düşündükleri alternatif işlere geçiş yapmak isteyebilmektedirler (Griffeth et al., 2000).

Çalışanların işte ayrılma niyetini etkileyen birden çok sayıda faktör söz konusu olmaktadır. Bu faktörler literatürde bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler başlıkları altında sınıflandırılmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015).

Bireysel Faktörler

Literatür incelendiğinde çalışanların işten ayrılma niyetine girmesine yol açan çok sayıda bireysel faktör olduğu görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerin başında çalışanların demografik özellikleri gelmektedir (Bannister ve Griffeth, 1986). Çalışanların yaşı (ayrılma, malulen emekli olma vb.), kıdemi, cinsiyeti, medeni durumu, bilgi, beceri ve yetenekleri, zekâ seviyesi ve kişisel beklentilerine ulaşması vb. faktörler çalışanların işten ayrılma niyetini bireysel olarak etkilemektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Cinsiyet faktörüne göre bazı araştırmalarda, kadın iş görenlerin erkek iş görenlere göre daha fazla işten ayrılma niyeti içerisinde oldukları belirlenmiştir (Wöcke ve Heymann, 2012). Cotton ve Tuttle (1986) araştırmasında ise evlenen kadın çalışanların

bekârlara nazaran daha fazla işten ayrılmaya niyeti gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yapılan başka bir araştırmada, kıdemli ve yaşı büyük çalışanların eğitim seviyesi düşük ve genç çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerindeki seviyenin daha düşük oranlarda olduğu belirlenmiştir (Lewis, 1991).

Örgütsel Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmelerine yol açan, işyerine bağlı olan çeşitli örgütsel faktörler söz konusudur. Çalışanlara yönelik uygulanan baskılar, zorlama ve mobbing uygulamaları ve işin oluşturduğu stres gibi örgütsel faktörler işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen örgütsel etkenlerin başında gelmektedir (Yanık, 2014).

Ghapanchi ve Aurum (2011) çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörleri üç kategoride incelemiştir. Bunlar; çalışanların maaşı ve kariyer planlamasını kapsayan ücret ve fayda kategorisi, örgüt olanakları ve adalet sistemini ele alan insan kaynakları faaliyetleri kategorisi, çalışanların sosyalleşmesi ve grup çalışması eksikliği gibi örgütsel kültür kategorisidir. Bu faktörlerin yanı sıra işin yarattığı zorluklar, iş stresi, iş sağlığı ve güvencesi, işletmedeki görev dağılımlarının belirsizlikleri gibi faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011).

Çevresel Faktörler

Kişilerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen çok sayıda faktör söz konusudur. Aile üyelerinin ve arkadaşına yakın olma isteği, iş ile aile çatışması yaşaması, iş aile dengesi, alternatif çalışabilecek işlerin olması, yasal faktörler, ekonomi, çalışanların çocuklarının olması ve onların eğitim durumu gibi çok sayıda faktör kişinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011; Grasmick ve Kobayashi, 2002; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Görüldüğü üzere çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler sadece bireye bağlı faktörler değildir. Çalışanların günlük yaşamını gerek ekonomik yönden gerekse sosyal yönden etkileyen çevresel faktörler, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde de etkili olabilir (Aslan ve Etyemez, 2015). Alternatif iş olanaklarının olması ve yeni işletmelerdeki kendini geliştirme fırsatlarının daha çok olması, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilecektir (Arnold ve Feldman, 1982). Bu faktörlerin dışında; piyasadaki talep- arz dengesi, ülkedeki ekonomik krizler, mevsimsel dalgalanmalar ve mevsimsel çalışma alanlarının olması gibi sayısız faktörün çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Erbil, 2013).

2.2. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, modern anlamıyla 20. yüzyılın başlarında öne çıkmış bir konudur. Çalışanların birey olarak değer görmesi ile konuya ilişkin farkındalık oluşmaya başlamış ve çoğu araştırmacı iş tatmini kavramı üzerinde çalışmalara başlamıştır. Bu bağlamda, iş tatmini kavramı, Locke (1976) tarafından "Kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşan keyifli ve pozitif duygusal durum" şeklinde tanımlanmıştır (Locke, 1976).

İş tatmini, iş görenlerin işin içeriği, özerkliği, ücretlendirmesi ve gelişim fırsatları gibi temel faktörlerden memnun olup olmadığını incelemektedir (Hackman ve Oldham, 1975). İş görenlerin yaşadığı deneyimler sonucunda oluşan değer yargıları, ihtiyaç ve istekleri yaptığı iş ile uyumlu olduğunda iş tatmininden söz edilebilmektedir (Pekdemir et al., 2006). Anlaşılacağı üzere çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumları ifade etmektedir (Özyer et al., 2015).

İş tatmini, iş görenlerin işlerine ilişkin gösterdikleri duygu ve davranışları ifade etmektedir. İş tatmini Hoppock (1936) tarafından, "bir kişinin çalıştığı işinden memnun olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bütünü" şeklinde açıklanmıştır (Hoppock, 1936).

Luthans (1995), iş tatminini üç önemli boyutta ele almıştır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

- İş tatmini, bir işe duyulan duygusal cevap olarak düşünülebilir. Dolayısıyla gözle görülemez ama ifade edilebilir.

- İş tatmini, beklentilerin karşılanma derecesinin veya beklentilerin aşıp aşılmadığının belirlenmesidir.
- İş tatmini; işin özü, ücret seviyesi, terfi imkânı, yönetim şekli/tarzi, iş arkadaşları ile ilişkiler olarak çok sayıda unsuru bünyesinde barındırmaktadır (Luthans, 1995).

Çalışanlar işlerinden, işteki çalışma koşullarından memnuniyet duyduklarında, kişisel olarak tatmin olduklarında; çalıştıkları işi benimsemekte, ortaya koydukları bireysel çıktılarının kaliteli olmasına daha çok önem göstermekte ve daha verimli çalışarak üretkenliklerini arttırmaktadır. Kurumların üzerine düşen görev, öncelikle iş yerlerinde çalışanlarına uygun fırsatları ve ortamları sağlamaktır. Bununla birlikte kurumların, bu fırsatları devamlı hale getirerek, çalışanlarının iş tatminini arttırmayı ve çalışanlarının gelişimlerine katkı sunmaları gerekmektedir (Mendis, 2017).

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, kurumların sektörlerinde etkin olabilmeleri çalışanların işe yönelik anlayışları ile bireysel performanslarının sağlıklı bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Çalışanların çalıştıkları işten hoşnut olmaları ya da olmamaları kurumun verimliliğini ve üretkenliğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla iş ortamında verimliliğin yüksek olması için çalışanların iş tatmininin ve moralinin yüksek olması gerekir. Ayrıca çalışanların çalışma arkadaşları ile uyumlu olması ve işyerinin çözüm odaklı bakış açısını barındırması gibi faktörler de kurumun verimliliğini direkt etkilemektedir (Gül et al., 2008; Tannenbaum, 1992).

2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları kavramı ilk kez Sanayi Devrimi ile birlikte gün yüzüne çıkmıştır (Demirbilek ve Pazarlıoğlu, 2007). Çalışma yaşamının yeni doğduğu bu dönemde yaşanan büyük problemler, hükümetler ve işverenlerin çalışanların sağlık ve fiziki güvenliklerinin korunmasına ilişkin çeşitli önlem ve tedbirler alınmasına neden olmuştur.

Çalışma koşulu ise “işçinin yapmakla yükümlü olduğu işi ve bunun karşılığında işverenin ödemekle yükümlendirildiği ücrettir” şeklinde ifade edilmektedir (Yalçın, 2007, s.4). Çalışma koşulları kavramı; insanların davranışları üzerinde büyük oranda etkisi olan etmenler arasında; fiziksel çalışma alanı, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği, ücret vb. konuları kapsamakla birlikte ortak karar alma, özerklik, yöneticiler ile diğer iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkileri, etkili liderliği, karşılıklı güveni, mesleki eğitim ve öğrenmenin teşvik edilmesini, fiziksel ve psikolojik güvenliği, etkili iletişimi ve ekip çalışmasını vb. etkenleri de içinde barındırır (Saygılı ve Çelik, 2011).

III. Yöntem (Method)

3.1. Etik Beyan

Bu araştırmayı gerçekleştirebilmek amacıyla Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi E91742949-044-168206 toplantı numaralı ve 30/05/2022 tarihli Etik Kurul Onayı alınmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, motorlu kuryelerin çalışma koşullarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmada kullanılan veri, motorlu kuryelerden gönüllülük esasına göre yüz yüze anket tekniği elde edilmiştir. Araştırma Tokat ilinde görev yapan toplam 266 motorlu kurye ile gerçekleştirilmiştir. Anketler 2022 yılı Haziran ve Ağustos ayları arasında toplanmıştır.

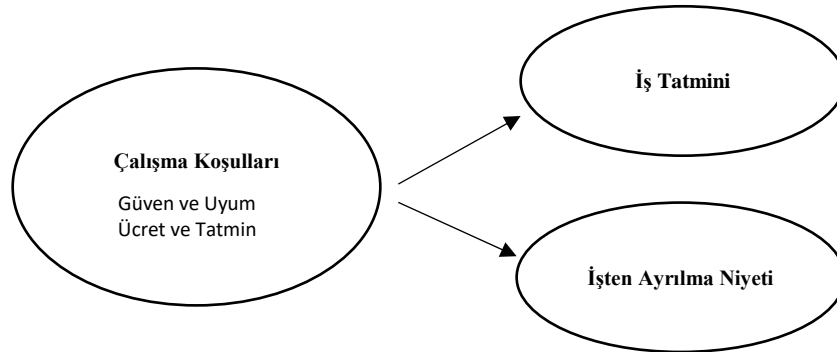
Anket formu (4) dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölüm çalışma koşulları ölçeği, üçüncü bölüm de ise iş tatmini ölçeği ve dördüncü bölüm işten ayrılma niyeti ölçeği olarak sıralanmaktadır. Anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmadaki çalışma koşulları ölçeği Albayrak (2012) tarafından geliştirilerek çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Ölçek; güven ve uyum ile ücret ve tatmin alt boyutlarının yer aldığı 18 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek çok sayıda araştırmada (Eker ve Erkal, 2018; Olcay ve İzgi, 2008) kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilmiştir ve ölçek Çavuş ve Develi (2022) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Bu ölçekte 6 madde bulunmaktadır ve ölçek

çeşitli çalışmalarda (Arshadi ve Zare, 2016; Marqueze et al., 2008) kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği, Mobley ve arkadaşları (1978) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 3 maddeden oluşmaktadır ve ölçek çeşitli çalışmalarda (Erdoğdu ve Sökmen, 2019; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013) kullanılmıştır. Bu kapsamda, çalışmadaki motorlu kuryelerin demografik verileri belirlenmiş, çalışmada elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmış, araştırmanın hipotez testleri analiz edilerek, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Literatürde çalışma koşullarının sonuçlarını ele alan araştırmaların olduğu görülmekte ve bu örnek çalışmalara değinilecektir. Kurnaz ve Kantek (2021) çalışmalarında, hemşirelerin çalışma ortamı algılarının iş tatminini pozitif ve yüksek düzeyde etkilediği, hemşirelikten ayrılma niyetini negatif ve düşük düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Diğer bir araştırmada Öztürk ve Eysel (2021) bilgi teknolojileri sektöründeki iş görenlerin esnek çalışma ortamına yönelik davranışlarının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde kısmen etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Eroğlu (2020) çalışanların aşırı iş yükü algılarının işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği, iş görenlerin aşırı iş yükü algılarının iş tatminlerini olumsuz etkilediği ve iş görenlerin iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilediği, aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü üstlendiğini saptamıştır. Belja (2019), genel ücret eşitliği algılarının beyaz yakalıların işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte beyaz yakalıların çalışma koşullarının işten ayrılma niyetleri üzerinde tek başına etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışkan ve Bekmezci (2019) çalışmalarında sağlık çalışanların iş yükü fazlalığının işten ayrılma niyetlerini artırdığı, iş tatmininin ve yaşam tatmininin de bu ilişkide kısmi aracılık rolünü üstlendiği belirlenmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

Modelde motorlu kuryelerin çalışma koşullarının güven ve uyum ile ücret ve tatmin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlaşılmasına çalışılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur ve aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların güven ve uyumları iş tatmin düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

Hipotez 2: Çalışanların güven ve uyumları işten ayrılma niyetlerini anlamlı ve negatif etkiler.

Hipotez 3: Çalışanların ücret ve tatminleri iş tatmin düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

Hipotez 4: Çalışanların ücret ve tatminleri işten ayrılma niyetlerini anlamlı ve negatif etkiler.

IV. Bulgular

Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Çalışmadaki Verilerin Demografik Dağılımı

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	256	96,2
	Kadın	10	3,8
Yaş	18-26 yaş	157	59,0
	27-37 yaş	88	33,1
	38-48 yaş	20	7,5
	49-59 yaş	1	0,4
Eğitim Durumu	İlkokul	2	0,8
	Ortaokul	29	10,9
	Lise	127	47,7
	Lisans	104	39,1
	Lisansüstü	4	1,5
Medeni Durum	Bekâr	175	65,8
	Evli	91	34,2
Motosiklet Ehliyeti	Var	249	93,6
	Yok	17	6,4
Motorlu Kurye Tecrübesi	1 Yıldan az	5	1,9
	1-5 Yıl	217	81,5
	6-10 Yıl	32	12,1
	11-15 Yıl	12	4,5
Şu anki İşyerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan az	103	38,7
	1-5 Yıl	119	44,8
	6-10 Yıl	20	7,5
	11-15 Yıl	24	9
Kuryelik Yapılan Ürünler	Yemek	171	64,3
	Kargo	15	5,6
	Market	56	21,1
	Diğer	24	9,0
	Toplam		266

Motorlu kuryelerin demografik değişkenleri, frekans değerleri ve yüzdeleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Ankete katılan motorlu kuryelerin erkek sayısının 256 (%96,2) ve kadın sayısının 10 (%3,8) olduğu görülmektedir. Bu durumda motorlu kuryelerin çoğunluğunun erkek olduğu, medeni durumlarının çoğunluğunun bekâr 175 (%65,8) olduğu, yaş kıstasında çoğunluğunun 18-26 yaş arasında 157 (%59,0) olduğu, eğitim durumlarının çoğunluğunun lise mezunu 127(%47,7) olduğu, motorlu kurye tecrübesine sahip çalışanların çoğunluğunun 1-5 yıl arasında 217 (%81,5) olduğu, şu anki işyerinde çalışma süresinin 1 yıldan az olan çalışanların 103 (%38,7) olduğu ve 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların 1-5 yıl arasında 119 (%44,8) kuryenin olduğu ve kuryelik yapılan ürünlerden yemek siparişinin 171 (%64,3), kargo siparişinin 15 (%5,6), market siparişinin 56 (%21,1) ve diğer siparişlerin 24 (%9,0) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları kapsamında çalışmadaki motorlu kuryelerin demografik verileri, çalışmada elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi sonuçları ele alınmış, araştırmanın hipotez testleri analiz edilmiş, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Çalışma Koşulları	18	0.925
-Güven ve Uyum	11	0.882
-Ücret ve Tatmin	7	0.890
İş Tatmini	6	0.897
İşten Ayrılma Niyeti	3	0.837

Çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizi Cronbach's Alpha ile belirlenmiştir. Ölçeklerde 0.70 ve üzeri Cronbach's Alpha değeri güvenilir olarak kabul edilir ve bu çalışmadaki ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach, 1951).

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi Tablosu

		Çalışma Koşulları	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
		0,928	0,900	0,617
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	X ²	2329,249	849,768	523,921
	df	105	15	3
Bartlett's Küresellik Testi	Sig.	0,000	0,000	0,000

Tablo 3'te ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre, çalışma koşulları ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,928, iş tatmini ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,900, işten ayrılma niyeti ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,617 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte Bartlett's küresellik testlerinin sonuçlarının da $p = 0,000$ ve anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 4. Çalışma Koşullarının Boyutları ve Faktör Yükleri

Ölçek	Boyutlar	
Çalışma Koşulları	1	2
ÇK3	0,561	
ÇK4	0,625	
ÇK5	0,457	
ÇK6	0,457	
ÇK7	0,746	
ÇK8	0,817	
ÇK9	0,701	
ÇK10	0,791	
ÇK11	0,788	
ÇK12		0,741
ÇK13		0,680
ÇK14		0,833
ÇK15		0,785
ÇK16		0,801
ÇK18		0,655

Çalışma koşullarının faktör analizi sonucunda ölçekteki 1., 2. ve 17. maddenin çıkarılmasıyla faktör yüklerinin kabul edilebilir nitelikte olduğu belirlenmiştir ve böylece ölçek maddeleri iki boyutta toplanmıştır.

Tablo 5. İş Tatminin Boyutu ve Faktör Yükleri

Ölçek	Boyut
İş Tatmini	1
İT1	0,826
İT2	0,810
İT3	0,858
İT4	0,789
İT5	0,823
İT6	0,766

İş tatminin faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin faktör yüklerinin kabul edilebilir nitelikte olduğu belirlenmiştir ve ölçek bir boyut üzerinde toplanmıştır.

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Boyutu ve Faktör Yükleri

Ölçek	Boyut
İşten Ayrılma Niyeti	1
İAN1	0,732
İAN2	0,946
İAN3	0,929

İşten ayrılma niyetinin faktör analizi sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör yüklerinin kabul edilebilir nitelikte olduğu belirlenmiştir ve ölçek bir boyut üzerinde toplanmıştır. Ölçeklerin normallik testi için basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edilmiştir.

Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada elde edilen veriler ile oluşturulan hipotezler ışığında değişkenler arasındaki korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Güven ve Uyum	Ücret ve Tatmin	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Güven ve Uyum	1			
Ücret ve Tatmin	0,663**	1		
İş Tatmini	0,680**	0,728**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-0,414**	-0,272**	-0,398**	1

Çalışmaya katılan çalışanların çalışma koşullarının alt boyutu olan güven ve uyum iş tatmini arasında düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r= 0,680$ $p< 0,01$) belirlenmiştir. Ücret ve tatmin alt boyutu ile iş tatmini arasında ise yine anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r= 0,728$ $p< 0,01$). Güven ve uyum alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r= -0,414$, $p< 0,01$). Ücret ve tatmin alt boyutu ile işten ayrılma niyetleri arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir ($r= -0,414$, $p< 0,01$). Son olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır ($r= -0,398$, $p< 0,01$).

Tablo 8. Güven ve Uyumun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
İş Tatmini	Güven ve Uyum	0,702	0,47	0,680	18,470	0,000

F= 227, 114
R² = 0,462
Düzeltilmiş R²= 0,460
Tahmini Std. Hata= 0,75349
Anova(Anlamlılık)= 0,000

Bağımlı değişken: İş tatmini

Bağımsız değişken: Güven ve uyum

Motorlu kuryelerin iş tatmininin %46,2'sinin güven ve uyum alt boyutu ile açıklandığı görülmektedir. Basit regresyon analizi sonucu incelendiğinde, motorlu kuryelerin güven ve uyumunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H₁ hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,05$, $\beta = 0,680$).

Tablo 9. Güven ve Uyumun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Güven ve Uyum	-0,463	0,063	-0,411	-7,394	0,000

F= 54,668
R² = 0,172
Düzeltilmiş R²= 0,168
Tahmini Std. Hata= 1,012
Anova (Anlamlılık)= 0,000

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

Bağımsız değişken: Güven ve uyum

Regresyon analizi bulguları, güven ve uyum alt boyutunun motorlu kuryelerin işten ayrılma niyetlerinin %17,2'sini açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucu incelendiğinde, motorlu

kuryelerin güven ve uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir (p < 0,05, β = -0,411).

Tablo 10. Ücret ve Tatminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	T	p
İş Tatmini	Ücret ve Tatmin	0,770	0,45	0,728	17,231	0,000
F= 296,891						
R ² =0,529						
Düzeltilmiş R ² = 0,528						
Tahmini Std. Hata= 0,70507						
Anova(Anlamlılık)= 0,000						
Bağımlı değişken: İş tatmini						
Bağımsız değişken: Ücret ve tatmin						

Motorlu kuryelerin iş tatminlerinin %52,9'unun ücret ve tatmin alt boyutu ile açıklandığı görülmektedir. Basit regresyon analizi sonucu incelendiğinde, motorlu kuryelerin ücret ve tatmin düzeylerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H₃ hipotezi desteklenmiştir (p < 0,05, β = 0,728).

Tablo 11. Ücret ve Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Ücret ve Tatmin	-0,311	0,068	-0,272	-4,591	0,000
F= 21,077						
R ² = 0,074						
Düzeltilmiş R ² = 0,070						
Tahmini Std. Hata= 1,0702						
Anova (Anlamlılık)= 0,000						
Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti						
Bağımsız değişken: Ücret ve tatmin						

Çalışma koşullarının ücret ve tatmin alt boyutunun motorlu kuryelerin işten ayrılma niyetlerinin %7,4'ünü açıkladığını belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucu incelendiğinde, motorlu kuryelerin ücret ve tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma neticesinde ortaya çıkan bu sonuca göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir (p < 0,05, β = -0,272).

IV.Sonuç

Bu araştırmada, motorlu kuryelerin çalışma koşullarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formundan elde edilen ve Tokat ilinde çalışan 266 motorlu kuryeden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışmaya katılan motorlu kuryelerin çalışma koşullarının alt boyutu olan güven ve uyum ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Ücret ve tatmin alt boyutu ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma koşullarının güven ve uyum alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma koşullarının ücret ve tatmin alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Motorlu kuryelerin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum motorlu kuryelerin iş tatminlerinin artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azalacağını göstermektedir. Bu sonuç araştırma bulgularının literatür ile benzerlikler oluşturduğunu göstermektedir. Nitekim literatürde iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü ve negatif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Kashmola et al., 2017).

Regresyon analizi sonucunda, motorlu kuryelerin iş tatminlerinin %46,2'sinin güven ve uyum alt boyutu ile açıklandığı belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, motorlu kuryelerin güven ve uyumlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H₁ hipotezi desteklenmiştir (p < 0,05, β = 0,680). Motorlu kuryelerin iş tatminlerinin %52,9'unun ücret

ve tatmin alt boyutu ile açıklandığı görülmektedir. Motorlu kuryelerin ücret ve tatmin düzeylerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H₃ hipotezi desteklenmiştir (p < 0,05, β = 0,728). Motorlu kuryelerin çalıştıkları firmadan aldıkları ücret ve tatmin seviyesi arttıkça, onların iş tatminlerinin de artacağı söylenebilmektedir. Literatürde araştırma sonuçları ile paralel olarak İbrahim (2021) yaptığı çalışmada kuryelerin çalışma koşulları ile iş tatminleri arasında yine pozitif ve anlamlı sonuç olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre çalışma koşullarının güven ve uyum alt boyutunun motorlu kuryelerin işten ayrılma niyetlerinin %17,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Motorlu kuryelerin güven ve uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir (p < 0,05, β = -0,411). Bu sonuç motorlu kuryelerin çalıştıkları firmaya duydukları güven ve gösterdikleri uyum artış gösterdikçe, onların işten ayrılma niyetlerinin de azalacağını göstermektedir. Dwita (2022) kuryelerin iş streslerinin çalışma koşulları ile ilişkili olduğunu ele almış ve iş stresleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Araştırma bulguları çalışma koşulları ücret ve tatmin alt boyutunun motorlu kuryelerin işten ayrılma niyetlerinin %7,4'ünü açıklamaktadır. Motorlu kuryelerin ücret ve tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir (p < 0,05, β = -0,272). Bu sonuç, motorlu kuryelerin çalıştıkları firmadan aldıkları ücret ve tatminlerinin artış göstermesinin, onların işten ayrılma niyetlerinin azaltacağını ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar, Türkiye'de internet alışverişinin ve dolayısıyla motorlu kuryelerin sayısının arttığını göstermektedir. Dönmez Topçuoğlu ve Genç (2021), yaptıkları çalışmada pandeminin kargo teslimatları üzerinde %26 artışa neden olduğunu, kargo çalışanlarının artan iş yüküne bağlı olarak iş tatminlerinin ve motivasyonlarının azaldığını ileri sürmektedir. Aynı araştırma bulgularına göre kargo çalışanlarının %81'i iş yüklerinin arttığı ve %90'ı kendilerine sağlanan maddi ve manevi desteğin yetersiz olduğu görüşüne sahiptir. Ayrıca çalışanların %50'si işten ayrılmayı düşünmekte ve %27'si sektör değiştirmeyi istemektedir.

Araştırma sonuçları, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin motorlu kuryelerin iş tatmin düzeylerini arttıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacağını göstermektedir. Bu nedenle firma yöneticilerinin ve işverenlerin, motorlu kurye elemanlarının çalışma koşullarını iyileştirecek çalışmalar yapmaları önem kazanmaktadır. Böylece çalışanların sık iş değiştirmeleri, performanslarının azalması ya da motivasyonda düşüş gibi problemlerin önüne geçilecek ve firma performansının artması sağlanacaktır.

Bu araştırmadan yola çıkarak motorlu kuryelerde çalışma koşullarının kalitesi ile hem iş tatmini hem de işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Bulgular, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve aynı zamanda işten ayrılma niyetini azalttığını vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, motorlu kuryeler arasında daha yüksek iş memnuniyeti ve işte kalma oranlarını teşvik etmek için stratejik bir yaklaşım olarak çalışma koşullarını önceliklendiren ve geliştiren organizasyonel yöneticilerin kritik önemini vurgulamaktadır.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu araştırma, Tokat ilinde görev yapan motorlu kuryeleri ile gerçekleştirilmiştir. Özellikle büyük şehirlerde, şehirlerarası kuryelik yapan ve araçla ya da yaya kuryelik yapan kuryeler ile yapılacak inceleme ve araştırmalarda konunun bütününe anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Yani yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar araştırmamızda kullanılan örneklem ile kısıtlıdır ve bu sebep dolayısıyla genellenememektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda farklı değişkenler araştırmaya eklenerek, seçilen örneklem büyüklüğü daha genişletilerek veya farklı sektörler bazında ele alınarak daha farklı araştırmalar yapılabilir.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları:

Fikir/ Kavram: Ersin IRKILATA ve Doç. Dr. Ersin IRK

Araştırma tasarımı: Ersin IRKILATA ve Doç. Dr. Ersin IRK

Makale yazımı: Ersin IRKILATA ve Doç. Dr. Ersin IRK

Veri toplama: Ersin IRKILATA ve Doç. Dr. Ersin IRK

Analiz: Ersin IRKILATA ve Doç. Dr. Ersin IRK

Eleştirel okuma: Ersin IRKILATA ve Doç. Dr. Ersin IRK

Kaynakça

- Albayrak, S. S. (2012). *Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkileri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi.
- Anaç, A. S., ve Özyer, K. (2021). Emotional labor: A conceptual review. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 1(1), 51-64.
- Arnold, H. ve Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Arshadi, N. ve Zare, R. (2016). Leadership effectiveness, perceived organizational support and work ability: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Behavioral Sciences*, 9(4), 250-255.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Bakotic, D. ve Babic, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2).
- Balcı İzgi, B. ve Olcay, A. (2008). Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43-62.
- Bannister, B. D. ve Griffeth, R. W. (1986). Applying a causal analytic framework to the mobley, horner, and hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination, *Journal of Management*, 12(3), 433-443.
- Belja, B. (2019). *Ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve çalışma koşullarının düzenleyici rolü ve konu ile ilgili bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 57.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Çalışkan, A. ve Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü, sağlık kurumu çalışanları örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 381-431.
- Çankçı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çavuş, M. F. ve Develi, A. (2022). Entropik örgüt iklimi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini: Kavramlar ve ölçme araçları. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(2), 110-123.
- Demirbilek, S. ve Pazarlıoğlu, M. V. (2007). Türkiye'de iş kazalarının oluşumunda etkili olan faktörler: Ampirik bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(509), 81-91.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. Doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Dönmez Topçuoğlu, D. ve Genç, E. (2021). COVID-19 pandemi sürecinin kargo sektörü çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisi: PTT örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 373-396. DOI: 10.17541/optimum.875531
- Dwita, F. (2022). The effect of toxic leadership and job stress on turnover intention in logistic courier Bekasi city. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 3(2), 212-221.
- Eker, Ç. ve Erkal, S. (2018) Kamu kurumlarında çalışan ev idaresi personelinin çalışma koşullarının iş motivasyonuna olan etkisinin incelenmesi. *Economic and Business Sciences*, 2(2), 419-432.
- Erbil, S. (2013). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi.
- Erdoğan, F.B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Eroğlu, A. (2020). İş yükünün işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 213-227. Doi: 10.18394/iid.746740
- Ghapanchi, A. H. ve Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 84, 238-249.
- Grasmick, H. G. ve Kobayashi, E. (2002). Workplace deviance in Japan: Applying an extended model of deterrence, deviant behavior. *An Interdisciplinary Journal*, 23, 21-43.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 3, 463-488. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 20, 1-11.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Job satisfaction and job performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Hoppock, R. (1936). Age and job satisfaction. *Psychological Monographs*, 47(2), 115-118.
- İbrahim, K. (2021). *Factors affecting job satisfaction levels of crowdsourced couriers*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Kashmoola, B., Ahmad, F. ve Kheng, Y. K. (2017). Review on job satisfaction, intention to leave and corporate entrepreneurial characteristics in United Arab Emirates construction firms. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 6(10), 105-115.
- Kurnaz, H. ve Kantek, F. (2021). Çalışma ortamının hemşirelerin iş doyumunu ve ayrılma niyetine etkisi, *I. Ulusal Hemşirelik Yönetimi Kongresi*, 27-29 Mayıs 2021.
- Lewis, G. B. (1991). Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review*, 51(2), 145-155.
- Locke, E. A. (1976). The Nature And Causes of Job Satisfaction, İçinde M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1297-1349). Rand McNally.
- Luthans, E. (1995). *Organizational behavior*. Literatür Yayıncılık.
- Marqueze, E. C., Voltz, G. P., Borges, F. N. ve Moreno, C. R. (2008). A 2-year followup study of work ability among college educators, *Applied Ergonomics*, 39(5), 640-645. Doi: 10.1016/j.apergo.2008.02.002.
- Mendis, M. V. S. (2017). The nexus between job satisfaction and job performance: An empirical study of bank assistants Sri Lanka. *Middle East Journal Management*, 4(4), 284-285.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mumcu, A. ve Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113-152.
- Olçay, A. ve İzgi, B. B (2008). Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43-62.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdemir, A. (2017). Tüketim toplumunda müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş güvenliği: Moto-kuryeler üzerine bir alan araştırması. İçinde M. Çağlar Özdemir (Ed.), *Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar* (ss. 249-268). Sakarya Yayıncılık.
- Öztürk, E. B. ve Eysel, E.B. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma, *International Journal of Management and Administration*, 5(9), 17-32.
- Özyer, K., İrk, E. ve Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 12-36.
- Saygılı, M. ve Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 39-71.
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K. ve Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of Occupational Medicine And Toxicology*, 9(1), 1-13.
- Tannenbaum, A. (1992). Organizational theory and organizational practice. Management. *International Review*, 32, 50-62.
- TUİK (2021) *Karayolu trafik kaza istatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Karayolu-Trafik-Kaza-Istatistikleri-2021-45658> adresinden 2 Ocak 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2002). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve işgücü hareketlerinin analizi*. Turhan Kitapevi.
- Uçar, M. S., Bakırcı, N. ve Harmancı, H. (2006). İstanbul'daki motosikletli kuryelerde iş kazası niteliğindeki trafik kazaları. *Türkiye Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 7(25), 48-52.
- Wen, H., Sun, H., Kummer, S., Farr-Wharton, B. ve Herold, D. M. (2021). The antecedents, consequences, and mediating role of workload among Chinese courier drivers. *Sustainability*, 13(24), 14015.
- Wöcke, A. ve Heymann, M. (2012). Impact of demographic variables on voluntary labour turnover in South Africa. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3479-3494. Doi:10.1080/09585192.2011.639028.
- Yalçın, A. (2007). *Türk iş hukuku'nda çalışma koşullarında değişiklik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki liderliğin çalışanların tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi.

DO EXCHANGE RATE FLUCTUATIONS EFFECT ECONOMIC GROWTH IN NIGERIA? EMPIRICAL EVIDENCE*

NİJERYA'DA DÖVİZ KURU DALGALANMALARI EKONOMİK BÜYÜMEYİ ETKİLİYOR MU? AMPİRİK KANITLAR

İlhan EROĞLU**

Ayodeji Mubarak OLAYIWOLA***

Öz

Amaç: Bu çalışma, döviz kurunun Nijerya'nın ekonomik büyümesi üzerindeki etkisini pozitif ve negatif bileşenlerine ayırarak değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Yöntem: Döviz kurunun Döviz kurunun ekonomik büyüme üzerindeki etkisini ayırtmak için doğrusal olmayan bir ARDL modeli kullanılmıştır. Ayrıca, naira değerindeki değişikliklerin etkilerini ölçmek için asimetrik etkiler testi kullanılmıştır.

Bulgular: Kısa vadede, Naira ABD doları karşısında değer kaybettiğinde ekonomik büyüme düşme eğilimi gösterirken, değer kazandığında ekonomik büyüme artma eğilimi göstermektedir. Uzun vadede ise bu etkiler ters yönde işlemektedir. Buna ek olarak, asimetrik etkiler için yapılan test, Naira'nın değer kazanmasının ekonomik büyümeyi etkileme şeklinin değer kaybetmesinden önemli ölçüde farklı olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar: Bu bulgulardan çıkan genel sonuç, Nijerya'da döviz kurunun ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin doğrusal olmadığıdır. Sonuçlardan ayrıca, bilgi stokunun Nijerya ekonomisinin büyümesine fazla katkıda bulunmadığı da anlaşılmaktadır. Nijerya'daki düşük eğitim finansmanı ve kayıt oranı göz önüne alındığında bu şartıcı değildir. Dolayısıyla, bu araştırmada toplanan kanıtlar, Nijerya'nın ekonomik büyümesini önemli ölçüde desteklemek için sermaye stokunu yeterince kullanmıyor olabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Döviz kuru, Nijerya, Ekonomik büyüme, ARDL modeli

Abstract

Aim: This study aimed at assessing the impact of exchange rate on Nigeria's economic growth by decomposing it into positive and negative components.

Method: A non-linear ARDL model was used to decompose the effect of exchange rate on economic growth. Also, asymmetric effects test was used to measure the effects of changes in the value of the naira.

Findings: In the short run, when the Naira depreciates against the US dollar, economic growth tends to decline, while when it appreciates, economic growth tends to increase. In the long run, these effects work in the opposite direction. In addition, the test for asymmetric effects shows that the way in which the appreciation of the naira affects economic growth differs significantly from that of its depreciation.

Conclusions: The general conclusion from these findings is that the effect of exchange rate on economic growth in Nigeria is non-linear. It is also clear from the results that the stock of knowledge does not contribute much to the growth of the Nigerian economy. This is not surprising given the low education financing and enrolment rate in Nigeria. Therefore, the evidence gathered in this research suggests that Nigeria may be underutilising its capital stock to significantly support its economic growth.

Keywords: Exchange rate, Nigeria, Economic growth, ARDL model

* This study is derived from Ayodeji Mubarak Olayiwola's master's thesis titled "The impact of exchange fluctuations on economic growth in Nigeria" (Advisor: Prof. Dr. İlhan Eroglu)

** Faculty of Economics and Administrative Sciences, Tokat Gaziosmanpasa University, Tokat, Türkiye, ieroglu71@hotmail.com, Orcid: 0000-0003-4711-1165

*** Graduate School of Education, Tokat Gaziosmanpasa University, Tokat, Türkiye, olayiwola.ayodeji@gmail.com, Orcid: 0000-0002-7360-0467

Makale Geliş Tarihi/ Received for Publication : 27/07/2023

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 26/08/2023

Kabul Tarihi/Accepted : 30/08/2023

To cite: Eroğlu, İ., and Olayiwola, A. M. (2023). Do exchange rate fluctuations effect economic growth in Nigeria? Empirical evidence. *The Journal Business Science [İşletme Bilimi Dergisi]*, 11(3); 146-162.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



I. Introduction

Background: An examination of the macroeconomic literature shows economic growth to be an issue that has been of serious concern to researchers in economics and to policymakers alike. In addition, economists closely associate economic growth to the attainment of key macroeconomic objectives such as reducing poverty, stabilizing debt, employment growth and infrastructural provision. The sustained economic growth can then lead to poverty reduction particularly in countries such as Nigeria, where the poverty incidence is high (Orji et al., 2020).

The objective of Nigeria's trade policy is to promote and diversify its exports by strengthening national competitiveness. Nigeria's foreign trade accounts for 23% of its GDP (World Bank-WB). According to the National Bureau of Statistics-NBS; Nigeria's exports are mainly based on petroleum oils and petroleum gas (90% of total exports), while imports are dominated by mineral products (40%). The largest export partners are India (12.6% of total exports), Spain (12%), the Netherlands (9.6%), the United States (6.8%) and France (5.8%), while Nigeria's import partners are China (22.7% of total imports), the Netherlands (10.4%), India (7.9%), the United States (5.6%) and France (2.6%) (URL 1,2023).

Moreover, it is not surprising that economic growth continues to remain in the front burner of macroeconomic discourse, leading to a great deal of interest in factors which may influence it. Among such factors, one that has received considerable attention in past studies is exchange rate (e.g., Rapetti et al., 2012; Owoundi, 2016; Yan et al., 2016; Habib et al., 2017; Anaya and Hansenclever, 2018; Wesseh and Lin, 2019) and it continues to do so, even in the recent and emerging literature (e.g., Gabriel et al., 2020; Ribeiro et al., 2020; Barguelli, 2021; Ko, 2022). The main idea behind the concerns on the exchange rate effect on economic growth is that a country's currency value influences its external trade, a critical component of aggregate demand which determines output, and thus, economic growth. A movement in exchange rates is said to lead invariably to favourable or unfavourable changes to economic growth, depending on the prevailing conditions in both the domestic economy and that of its trading partners (Rapetti et al., 2012).

Since the traded sectors are the engine of international technology spill overs, positive knowledge externalities and learning-by-exporting (Grossman and Helpman, 1991; Araújo and Salerno, 2015; Tse et al., 2015; Hu et al., 2016; Ma and Muendler, 2021), the domestic economy tends to benefit when the currency depreciates, leading to an increase in exports, aggregate demand and economic growth.

Evidently, the evolution and dynamics of exchange rates have serious growth implications for a developing country such that well aligned exchange rate movements have desirable results, whereas, misalignments could be potentially disastrous. Given these concerns, several developing countries, Nigeria inclusive, have made efforts to manage their exchange rate values in attempt to instigate greater economic growth. In Nigeria for instance, different governments have implemented several exchange rate policies with the broad aim of maintaining external balance and achieving sustained economic growth since the country gained independence in 1960. For example, the exchange rate policies during the periods between independence and the Structural Adjustment Programme (SAP) mostly favoured direct control of the Naira's value with the aim of maintaining external balance (i.e., trade and payments) and stabilizing the Naira's value relative to those of the major currencies (Obaseki, 1991).

Indeed, there has been inconsistent trend in Nigeria's economic growth since the periods before SAP and until now, that raises the question of whether the lack of sustained economic growth in Nigeria is not, at least in part, tied to exchange rate fluctuations experienced in the country thus far. This question forms the central theme of the present study, which re-examines the role of exchange rate fluctuations on economic growth in Nigeria.

Research Objectives and Hypotheses: The main objective of this study is to assess the impact of exchange rate fluctuations on Nigeria's economic growth. In this context, the objective of the study can be summarized in three sub-objectives; i) ii) To analyze the impact of Naira depreciation relative to the US dollar on Nigeria's economic growth. iii) To test the asymmetry between the impact of Naira depreciation and appreciation on Nigeria's economic growth. Research Hypotheses; In line with the research objective, the research hypotheses are as follows.

H1: Exchange rate depreciation does not significantly affect Nigeria's economic growth.

H2: Exchange rate appreciation has insignificant effect on Nigeria's economic growth.

H3: The impact of exchange rate appreciation on Nigeria's economic growth is no different from that of exchange rate depreciation.

Justification of the Study: To differentiate from past Nigerian studies, this research implements the Nonlinear ARDL (NARDL) technique suggested by Shin et al. (2014) to decompose the influence of exchange rate on Nigeria's economic growth into their positive and negative components. Because of the decomposition, the NARDL could offer greater insight on how Nigeria's economy has responded to exchange rate fluctuations thus far, helping to shed light on the appropriate policy measure that would improve the use exchange rate as a tool for achieving sustained economic growth.

II. Theoretical Framework

2.1. Theoretical Framework

Studies of the Nigerian economy have focused on finding solutions to shrinking economic growth. Accordingly, the Nigerian federal government has been pursuing different policies in different periods to improve economic growth. In these policies, it is of particular importance to reveal the factors that are effective in the growth of the Nigerian economy. In previous studies, the answer to the question of what determines economic growth has been attributed to a wide range of causes ranging from economic, social, political and institutional reasons, making it difficult to reach a consensus on the determinants of growth. Consequently, the number of possible determinants of economic growth has naturally increased. A study by Nyoni and Bongo (2018), which analyzed 27 studies on what determines economic growth in Nigeria, emphasizes the public's belief that a change in government administration will contribute positively to economic growth. In addition, the study concluded that in order to achieve economic growth, the focus should be on population growth rather than inflation, foreign direct investment, interest rates, exports, public and private investment.

In the historical process, it is seen that the determinants of growth have different levels of impact and importance on growth. This issue has been handled in different dimensions in growth theories. In this context, the historical process that started with Mercantilism and Physiocrats continued with the Classics, Schumpeter, Keynesians, Robert Solow's Exogenous growth theory for Neoclassical theory and endogenous growth theories. While the Mercantilists first considered precious metals and coins as economic power, later the total amount of goods produced was taken as a measure of wealth. The Physiocrats, who replaced the Mercantilists, took land and production on land as a measure of wealth. (Sharipov, 2015).

While classical economics attributed the determinants of economic growth to the increase in investment and productive capacity, Schumpeter later emphasized risk-taking as a determinant of growth, seeing the driving force of growth in entrepreneurship, innovation, creativity and foresight.

Adam Smith, David Ricardo, Thomas Maltus and Jean-Baptiste Say, as the leading representatives of the classics, based the determinants of growth on the "Law of Markets". Although Karl Marx, like the classics, saw production as the determinant of growth, he emphasized the fact that the occurrence of production crises in the capitalist economic model did not always create demand, contrary to what Say claimed. On the other hand, Alfred Marshall made a distinction between endogenous economies and exogenous economies in terms of growth and revealed the existence of exogenous economies as well as

productivity with the development of firms on the one hand and industry on the other hand by reducing production costs thanks to exogenous economies (Piğtak, 2014).

While classical thought explained growth from the supply side, Keynes claimed that the role of demand in growth is more decisive. Keynes stated that contrary to the 'natural equilibrium' claim of the classics, the economy is generally 'prone to imbalance and unemployment' due to the nature of the economy. In his studies, Keynes saw investment as a determinant of growth in short-run and static models. However, on the grounds that this situation did not explain long-term and dynamic relations, he drew attention to issues such as labor force, capital, natural resource increase and technological development as determinants of growth in the model that Harrod and Domar discussed together and called the Harrod- Domar Model (Keynes, 1936; Harrod, 1939; Domar, 1947). Neoclassical economics, as a later trend, saw land, capital and labor as the determinants of growth. While this approach was generally accepted, Robert M. Solow pointed out in his 1957 study that technological progress is an important determinant of growth (Solow, 1957)

Growth models have shown different developments from past to present. The differentiation of growth models may be possible with different perspectives. Common assumptions also contribute to the classification of growth models. Models that assume that the productivity of the factors in the production function decreases and models that assume that the productivity of the factors of production is constant. The first of these models is known as exogenous models and is referred to as exogenous models in the literature. The second one is known as endogenous models and is also referred to as endogenous models in the literature. On the other hand, Neoclassical models, which are classified as exogenous models, assume that countries converge to each other. Accordingly, poor countries grow faster and converge to rich countries. The reason for the emergence of endogenous growth models against exogenous growth models is that the issues that cannot be explained by the exogenous growth model can be explained by the endogenous growth model. These issues can be summarized as the ability of countries to produce more than a century ago, the role of human capital in economic growth and the reasons for the differentiation of countries. Endogenous models use a production function that refers to a linear function of technology and the most typical example of this is the AK Production Function (Rebello, 1991). The leading endogenous growth models can be listed as follows (Piğtak, 2014);

- Adding exogenous factors to the model (Marvin Frankel),
- Learning by doing (Kenneth Arrow),
- Adding capital externalities to the neoclassical production function (Paul Romer),
- Consideration of human capital in addition to physical capital (Robert Lucas),
- Internalization of technological progress as a result of R&D activities- increasing the supply of intermediate goods (Paul Romer) and improving the quality of existing goods (Aghion - Howitt)

This study's theoretical framework derives from the endogenous growth theory. The endogenous growth theory is an off-shoot of the classical growth theories like the Solow, Harrod-Domar and RCK models. These classical theories originally propose that capital accumulation (through savings) is responsible for economic growth, their analysis break down in the long-run horizon with neither savings nor capital accumulation are unable to sustain economic growth. In fact, as the long-run analyses of the models reveal, only knowledge accumulation remains valid for sustaining economic growth. The endogenous growth theory presents an alternative explanation that factors in other variables are different from capital accumulation and labour force as explanations for long-run economic growth. The main difference between endogenous and classical growth theories is that the variable responsible for long-run economic growth in the classical models (i.e., knowledge) is endogenized by providing an explanation for it within the model. This study's theoretical framework assumes that long-run growth is influenced by knowledge, capital accumulation, price level and exchange rate through the so-called J-curve hypothesis.

III. Method

3.1. Model Specification

Building on the study's theoretical framework, the determinants of economic growth (*eg*) include, exchange rate (*ex*), capital stock (*cs*), knowledge stock (*ks*) and inflation rate (*ir*). Other than exchange rate, the choice of capital stock derives from the long-standing economic growth literature that claims capital accumulation is essential for growth because it influences a country's production capacity. Knowledge stock contributes to growth through its ability to improve the quality of human capital and labour productivity whereas, microeconomic theory suggests, firms are incentivized to produce more output when prices rise. Given the foregoing, the functional form of the economic growth model estimated in this study is expressed as follows.

$$eg = f(ex, cs, ks, ir) \quad (1)$$

One way to express equation (18) is to assume that all the independent variables influence economic growth in a linear fashion such that a change in one direction influences economic growth with the same magnitude as a change in another direction. Such assumption limits the analysis because it does not allow the decomposition of an independent variables effect on the dependent variable into positive and negative effects. An alternative approach is the non-linear ARDL (NARDL) model suggested by Shin et al. (2014) which has been used extensively to capture asymmetry in the effect of one variable on another (see for instance, Ahmed et al., 2021, Onodje et al., 2021). The NARDL model in this case is given as follows.

$$d(eg_t) = \beta_0 + \beta_1 eg_{t-1} + \beta_2^+ ex_{t-1}^- + \beta_2^- ex_{t-1}^- + \beta_3 cs_{t-1} + \beta_4 ks_{t-1} + \beta_5 ir_{t-1} + \sum_{i=1}^m \theta_{1i} d(eg_{t-i}) + \sum_{i=0}^n \theta_{2i}^+ d(ex_{t-i}) + \sum_{i=0}^n \theta_{2i}^- d(ex_{t-i}) + \sum_{i=1}^q \theta_{3i} d(cs_{t-i}) + \sum_{i=1}^q \theta_{4i} d(ks_{t-i}) + \sum_{i=1}^q \theta_{5i} d(ir_{t-i}) + \mu_t \quad (2)$$

$$-\frac{\beta_2}{\beta_1} = -\frac{\beta_3}{\beta_1}$$

Such that, μ_t represents the error term of the regression and d , the difference operator. In equation (19), ex_t^+ represents a positive change or an increase in exchange rate (i.e., a naira depreciation vis-à-vis the US\$) whereas ex_t^- implies a negative change or decrease in exchange rate (i.e., a naira appreciation vis-à-vis the US\$). Several approaches can be used to decompose the effect of the independent variables, but previous studies that specified the NARDL model (e.g., Ahmed et al., 2021; Nuru and Gereziher, 2021; Onodje et al., 2021) have relied on the Mork (1989) procedure which is now utilized in the present study as follows.

$$ex_t^+ = \sum_{i=1}^t d(ex_t^+) = \sum_{i=1}^t \max\{d(ex), 0\} \quad (3)$$

$$ex_t^- = \sum_{i=1}^t d(ex_t^-) = \sum_{i=1}^t \min\{d(ex), 0\} \quad (4)$$

Hence, ex_t^+ is the cumulative sum of positive exchange rate changes up to period t while ex_t^- represents the cumulative sum of negative exchange rate changes up to period t . As with the conventional ARDL model, long-run effects of the exchange rate and the control variables in equations (18) are calculated as follows.

$$-\frac{\beta_i}{\beta_1} \forall i \in \{2, \dots, 5\} \quad (5)$$

Given the long-run coefficients, the null hypothesis for the NARDL bounds test of the output growth model would assume the following form.

$$\frac{\beta_2^+}{\beta_1} = \frac{\beta_2^-}{\beta_1} = \frac{\beta_3}{\beta_1} = \frac{\beta_4}{\beta_1} = \frac{\beta_5}{\beta_1} = 0 \quad (6)$$

3.2. Data Measurement and Sources

Data used for this study is annual time series data on the variables from 1981 to 2020. With the exception of knowledge stock, which was sourced from the WDI database, all other variables are sourced from the CBN statistical bulletin. In terms of measurement, all the variables are expressed in natural logs. summarizes the description and measurement of the variables are provided in Table 1.

Table 1. Variables' Measurement

Variable	Symbol	Measurement	Source
Economic growth	<i>eg</i>	Natural logs	CBN
Exchange rate (Nominal)	<i>ex</i>	Natural logs	CBN
Capital stock	<i>cs</i>	Percentage of GDP (%)	CBN
Knowledge stock (secondary school enrolment)	<i>ks</i>	Percentages (%)	WDI
Inflation rate	<i>ir</i>	Percentage CPI changes (%)	CBN

Source: CBN statistical bulletin.

3.3. Presentation of the Data

Starting with the time plots of the variables used for analyses (see Graphic 1.), economic growth, measured as GDP (in trillions of naira) seems to have trended upwards for most of the periods under consideration. However, a slight dip in the variable is observable around the 1983 – 1985 period which coincides with the Structural Adjustment Programme (SAP).

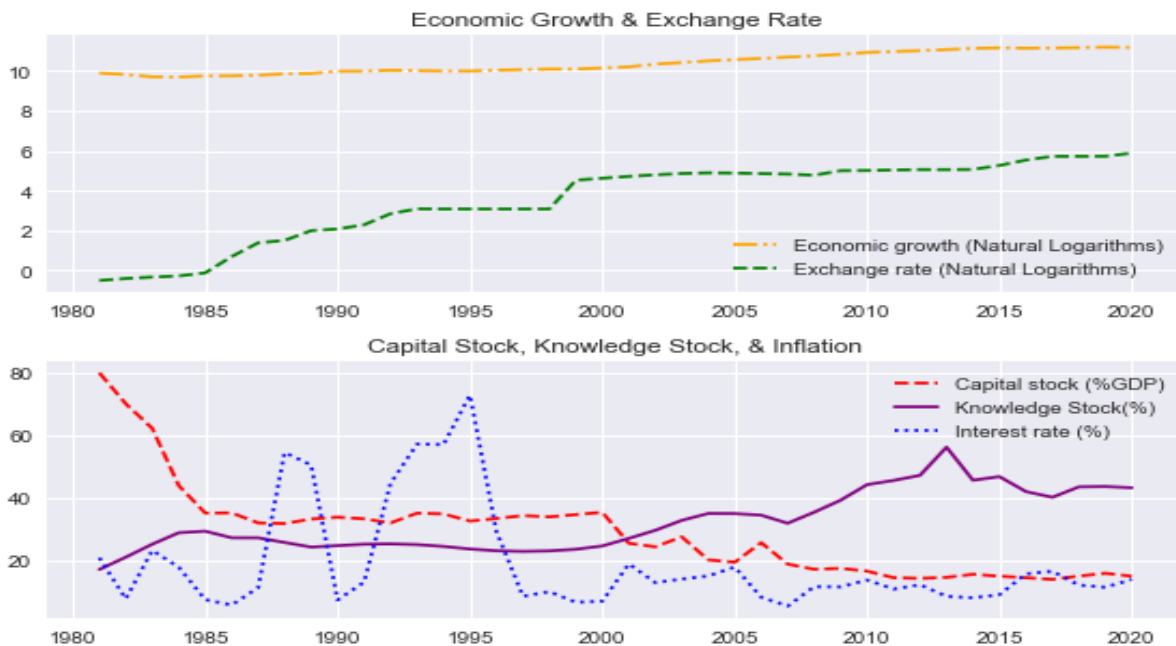


Figure 1. Time Plots of Series (1981- 2020)

Source: Prepared by the Authors.

This period is generally associated with decline in several macroeconomic indicators like manufacturing growth, employment and gross output in addition to rising inflation levels (Chete et al., 2017; Chete and Adenikinju, 2002; Onodje and Onodje, 2022). Moreover, between 1990 and 2000, Nigeria’s GDP seems to have witnessed minimal growth as seen by the relative flatness of its graph during those periods relative to other periods. It can also be seen that GDP exhibits a sharp increase relative to trend starting from the year 2000. This coincides with the beginning of the current democratic dispensation which has

been associated with unprecedented inflow of FDI as well as several government policies to alleviate poverty and revitalize the ailing economy. Turing to the US\$/naira nominal exchange rate , there seems to be consistent depreciation in the naira when compared to the US\$ throughout the analysis period. The period of 1995 to 2000 that was associated with minimal real GDP increase is associated with the sharpest consistent increase in the US dollar value relative to the naira. There seems to be greater fluctuations in the other variables, especially inflation rate and which peaked at more than 70% in 1995. Capital stock (as a % of GDP) decreases consistently whereas, knowledge stock (secondary school enrolment) seems to have increased steadily from 2000. variables used in the model *i*) Economic growth(ln) : Refers to a value in terms of real gross domestic product. *ii*) Exchange rate (Nominal- ln): Measures the value of one Naira in nominal terms against 1 US dollar in nominal terms. *iii*) Capital stock(%): a percentage measure of the ratio of the total amount of physical capital owned by the country to GDP. *iv*) Knowledge stock (%): Secondary school enrollment. *v*) Inflation rate (%): A measure of the % change in the consumer price index.

3.3. Ethical Considerations

Ethics committee approval was not obtained because secondary data were used in the study. However, while preparing the article, academic ethical rules were followed.

IV. Empirical Analysis and Findings

4.1. Descriptive Statistics

The descriptive statistics of the variables summarised in Table 2 show their statistical properties.

Table 2. Summary of Descriptive Statistics

Statistic	EG	EX	CS	KS	IR
Mean	10.388	3.541	28.929	32.244	18.991
Std.	0.525	1.992	14.992	9.433	16.874
Min.	9.693	-0.494	13.917	17.106	5.380
Max.	11.186	5.883	79.954	56.205	72.840
JB	4.198	4.918	31.669	3.337	29.911
p. > JB	0.123	0.086	0.000	0.189	0.000
Kurtosis	-1.458	-0.644	2.943	-0.671	2.157
Skewness	0.313	-0.796	1.608	0.623	1.823
Years	40	40	40	40	40

Source: Authors' calculations

We observe that economic growth and knowledge stock (KS) have insignificant Jarque-Bera (JB) statistics which seems to support normality in their distributions. Exchange can also be said to have a normal distribution at least, at 5% significance level. On the other hand, variables like capital stock and interest rates clearly have non-normal distributions judging by the p-values of their JB statistics. Further evidence of relative normality in the distributions of economic growth, capital stock and knowledge stock is shown in their kurtosis values which are close to 0 for exchange rate and capital stock especially. Overall, the variables exhibit minimal skew with exchange rate showing slight negative skew whereas, the other variables show slight positive skew with interest rate taking the lead. The implication of these statistical properties is the nature of the error term's distribution from a regression equation involving these variables (Gujarati et al., 2012). Given that the JB test suggests normality of most variables, especially economic growth, it is reasonable to expect a normal distribution error terms in a regression involving the set of variables used.

4.2. Correlation Analysis

A visual summary of the correlations is provided in Figure 1 using a heatmap. Correlations that are closer to the red spectrum of the correlation matrix show high negative association between variables whereas, those closer to the purple end of the colour spectrum indicate high positive correlation. Values within the dimmer regions of the spectrum indicate weaker correlations.

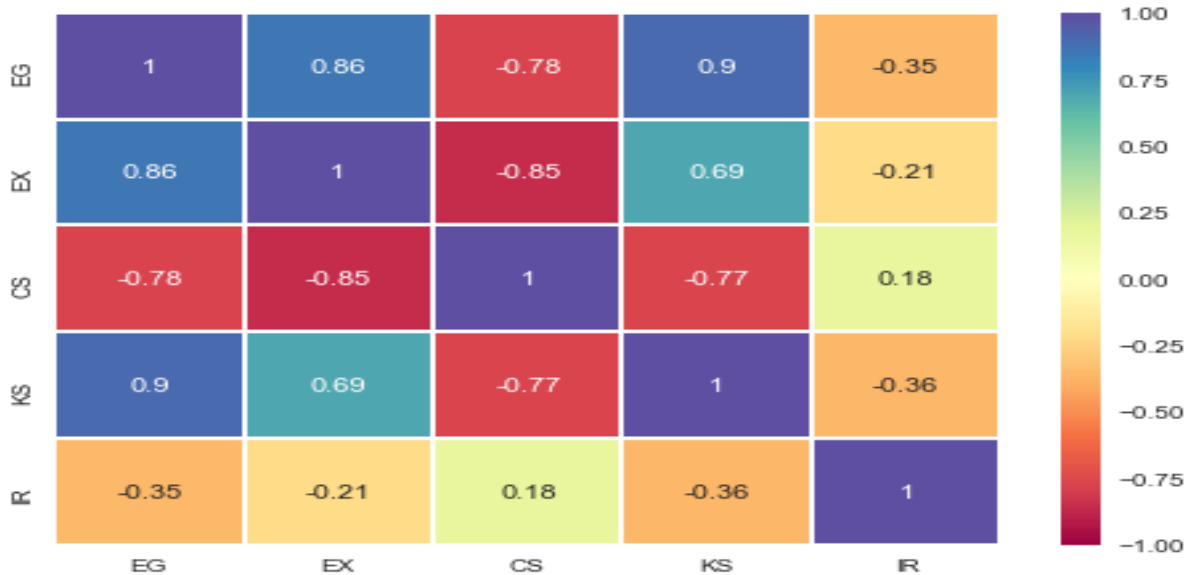


Figure 2. Heatmap of Correlation Matrix

Source: Prepared by the Authors

As expected, the diagonal elements are all “1” and highlighted in purple. This shows the correlation of each variable with itself. Conversely, the off diagonals are more diverse in colours. Given the deepness of most cells along the economic growth (EG) row, it can be inferred that economic growth has strong correlations with most of the variables. For variables like exchange rate (EX) and knowledge stock (KS), the correlation with economic growth is strong and positive whereas, for capital stock (CS), it is strong and negative. Other than with economic growth, exchange rate is also strongly correlated with capital stock and knowledge stock, with the latter being positive whereas, the former is negative. Interest rate exhibits a weak correlation with inflation rate. In fact, inflation seems to be weakly correlated with all the variables. It correlates strongest with economic growth and knowledge stock in an inverse manner. This seems to suggest that higher inflation may decrease both output and the ability to afford schooling in the country. We also find weak positive correlation between inflation and capital stock. It is surprising that capital stock has negative correlation with capital stock. This might underscore the scarcity of resources for investing in both physical and human capital such that there is a trade-off between the two.

4.3. Unit Root Test

Unit root tests were also performed on the variables to determine their stationarity status. Gujarati and Porter (2003) say that stationarity tests are indispensable when working with time series data because they help to avoid spurious regression and determine the appropriate technique to use. First, the tests were performed on the variables at their levels and then was repeated again for their first differences for those that were found non-stationary initially. The results reveal that many of the variables are not stationary at all levels. Among these are economic growth, exchange rate and knowledge stock. Capital stock and inflation rate both happen to be levels-stationary series. Once the tests were repeated on the variables at their first difference states, the evidence showed resoundingly that the previously non-stationary series became stationary. Thus, economic growth exchange rate and inflation rate are all stationary at their first differences.

Table 3. ADF Unit Root Test

Test/Series	Stat.	p-val.	Sig.
Test at Levels			
EG	-1.768	0.720	
EX	-1.365	0.871	
CS	-3.830	0.015	**
KS	-1.907	0.651	
IR	-4.057	0.007	***
Test at First Difference			
EG	-3.566	0.033	**
EX	-5.678	0.000	***
CS	-4.242	0.004	***
KS	-6.294	0.000	***
IR	-5.691	0.000	***

Note: **, and *** mean significance at 5% & 10% respectively

Source: Authors' estimations

4.4. Bounds Test of Cointegration

Given the result of the stationarity tests revealed in the previous section, it becomes desirable to estimate the Non-linear ARDL model. However, another precondition for such a model is that there should be compelling evidence of cointegration among the variables. It is possible to apply the bounds test regardless of whether the variables to be used in the model are I(0) or I(1). Therefore, there is no need to determine the stationarity of the variables before applying the bounds test. However, since the critical values in Pesaran et al. (2001) are tabulated according to whether the variables are I(0) or I(1), the variables should be tested against the possibility of being I(2). In this context The bounds test of Pesaran et al. (2001) provide a useful way to test for stationarity when the model being considered is made up of both levels-stationary and first-difference stationary variables The bounds test of Pesaran et al. (2001) provide a useful way to test for stationarity when the model being considered is made up of both levels-stationary and first-difference stationary variables. Table 4 shows the result. According to Pesaran and his colleagues, the null hypothesis that there is no stationarity among the variables can be rejected as soon as the calculated F-statistic of the test is above the tabulated "upper" bound at most, at 5%. Looking at the result, we see that the calculated F (9.883) is higher than the upper bounds value at 1% (4.150). Thus, the conclusion is that the economic growth has a significant long-run relationship with the proposed determinants.

Table 4. Bounds Test Result

Significance	Bounds	
	Lower	Upper
10%	2.080	3.000
5%	2.390	3.380
2.50%	2.700	3.730
1%	3.060	4.150
F-stat	DF	
9.883	5	

Source: Prepared by the Authors

4.5. Short Run Effect of Exchange Rate on Economic Growth

Once there was evidence of cointegration and mixed order integration among the variables, it became possible to present the result of the estimated ARDL model as shown in Table 5 What is immediately apparent is that all the independent variables have significant short run influences on economic growth. It is equally clear that the signs of exchange rate depreciation variable (EX⁺) are different from that of the exchange rate appreciation variable (EX⁻). Capital stock has mixed short run effects, but it is easy to see that the overall effect is positive by summing up the individual short run coefficients of the variables.

Likewise, interest rate's effect is positive overall though its effect is smaller compared to the other variables. It is possible to make inference about the convergence of the ARDL model by looking at the value and sign of the ECT (Error Correction Term). The conditions for convergence require that the ECT should not only be negative, but it also has to be less than one in absolute terms. Moreover, it is essential that the ECT be less significant (Pesaran et al., 2001). Looking at the estimated ECT, it is clear that all the conditions for convergence have been satisfied. The actual ECT value can equally give the adjustment speed towards long-run equilibrium when there is a shock to the model (Gujarati and Porter, 2003). In the current model, 33.9% of the divergence from equilibrium is corrected per year.

Table 5. Estimated Short Run Model

Variable	Coeff.	S. E.	t-val.	p-val.
D(EG(-1))	-0.278	0.116	-2.394	0.028
D(EX ⁺)	-0.072	0.012	-6.148	0.000
D(EX ⁺ (-1))	-0.072	0.016	-4.462	0.000
D(EX ⁺ (-2))	-0.046	0.012	-3.798	0.001
D(EX ⁻)	0.669	0.278	2.403	0.027
D(CS)	-0.002	0.001	-2.080	0.052
D(CS(-1))	0.002	0.001	2.869	0.010
D(CS(-2))	0.003	0.001	3.893	0.001
D(IR)	-0.001	0.000	-5.315	0.000
D(IR(-1))	0.002	0.000	7.320	0.000
D(IR(-2))	0.001	0.000	4.107	0.001
ECT(-1)	-0.339	0.035	-9.604	0.000
R-sq.	0.870			
Adj. R-sq.	0.811			
F-stat.	1491.529			
P.>F.	0.000			

Note: standard errors are corrected for autocorrelation using the Huber-White method

Source: Prepared by the Authors

4.6. Long Run Effect of Exchange Rate on Economic Growth

The long run model is shown in Table 6 As with the long run model, there is evidence of significance for most of the variables in the model. However, we see that the signs of the exchange rate variables have been swapped with depreciation now decreasing growth rate whereas, depreciation supports growth in the short run. Moreover, the sign of capital stock is now possible whereas, that of inflation is now negative. Knowledge stock does not have a significant effect.

Table 6. Estimated Long Run Model

Variable	Coeff.	S. E.	t-val.	p-val.
EG	0.051	0.014	3.742	0.002
EX ⁻	-1.394	0.453	-3.075	0.007
CS	-0.025	0.006	-4.323	0.000
KS	0.001	0.003	0.203	0.841
IR	-0.011	0.003	-3.844	0.001
C	11.236	0.252	44.621	0.000

Note: standard errors are corrected for autocorrelation using the Huber-White method

Source: Author's estimation

These results show that a one-unit increase in the exchange rate (i.e. a depreciation) has a significant impact on economic growth both in the short run and in the long run. Likewise, a one-unit decrease in the exchange rate (i.e. an appreciation) also has a significant impact on economic growth both in the short run and in the long run.. Hence, both 1.H₀ and 2.H₀ can be rejected.

4.7. Test of Asymmetry

To test if exchange rate appreciation has a different effect on economic growth than exchange rate depreciation, Wald tests were used as suggested by Shin et al. (2014). The tests, which covered both long and short run effects of exchange rate on economic growth have been reported in Table 7. According to the results, there is evidence of asymmetry in both the long run and short run as the p-values of the F-tests are significant in both cases. To put it differently, a naira appreciation affects economic growth differently than a naira depreciation.

Table 7. Result of Asymmetry Tests

Hypothesis	F-stat.	p-val.	Decision	Effect
<i>Long run</i>				
$-\beta_2^+ / \beta_1 = -\beta_2^- / \beta_1$	5.955	0.025	Reject	Asymmetric
<i>Short run</i>				
$\Sigma\theta_2^+ = \Sigma\theta_2^-$	4.858	0.041	Reject	Asymmetric

Source: Prepared by the Authors

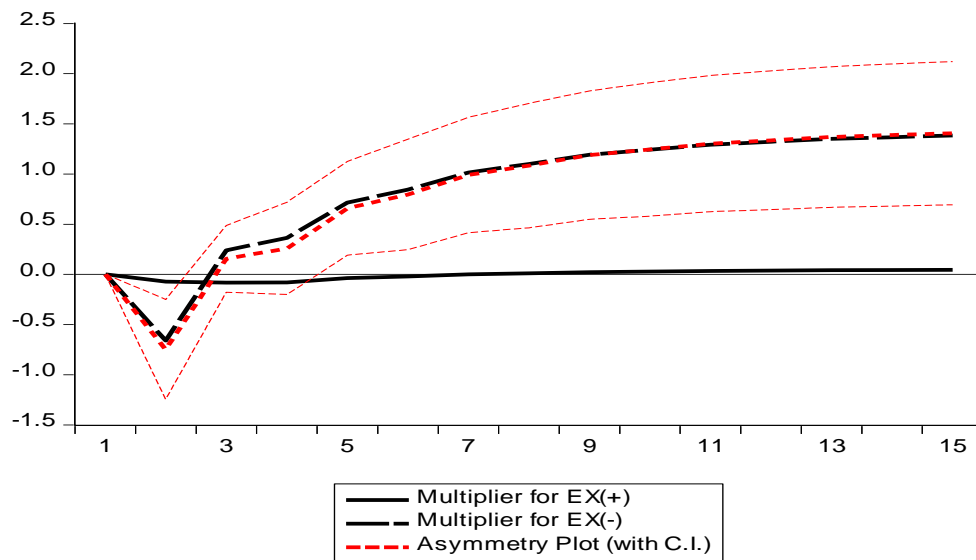


Figure 3. NARDL Multiplier Plot

Source: Prepared by the Authors

The dynamic multipliers of the asymmetric impacts are plotted as reported in Graphic 2 which shows the cumulative effects of a positive or negative shock from exchange rate to economic growth as it traverses along the horizon. The dashed black line represents the effect of a positive shock to exchange rate appreciation while the solid black line represents the effect of exchange depreciation on economic growth. Likewise, the solid red line is the asymmetry line whereas, the dashed red lines are 5% confidence intervals. Since the asymmetry line lies within the 95% confidence bands, there is indeed, evidence that exchange rate has asymmetric effects on Nigeria's economic growth.

Based on these results, the H_0 is rejected. Hence, it can be concluded that the influence of an increase in exchange rate on Nigeria's economic growth is different from that of a decrease in exchange rate.

4.8. Post-estimation Diagnostics

To ascertain whether the estimated NARDL model satisfies the requirements of the underlying classical linear regression model, the usual tests of autocorrelation, heteroskedasticity and normality of regression errors as shown in (Table 8). In the case of the autocorrelation test, the null hypothesis that the errors are autocorrelated is rejected. While the presence of autocorrelation could hamper the relevance of the estimated coefficients, this problem has been accounted for with the aid of Huber-White

Heteroskedasticity and Autocorrelation Corrected (HAC) standard errors. Looking at the heteroskedasticity tests, we see that the null hypothesis of homoscedastic errors can be accepted, meaning that the errors do not exhibit heteroskedasticity. In terms of normality test, the Jarque-Bera test was applied on the regression errors. The result shows that the errors are indeed normally distributed.

Table 8. Summary of Diagnostic Tests

Test	Hypothesis	Chi-sq.	p-val.	Decision
Autocorrelation	Errors are not autocorrelated	10.676	0.014	Reject
Heteroskedasticity	Errors are homoskedastic	16.962	0.457	Accept
Normality	Errors are normal	0.006	0.997	Accept

Source: Prepared by the Authors

In addition to the post-estimation tests, the CUSUM (Cumulative Sum) and Cumulative Sum of Squares (CUSUM of Squares) tests were conducted to determine whether the estimated coefficients are stable. The CUSUM test shows whether the coefficients are dynamically stable whereas, the CUSUM of squares test shows whether they don't change suddenly. If the blue CUSUM plots are within the red 5% confidence bands, the coefficients are considered stable. Looking at the estimated plots in Figure 3, it can be seen that in both cases, the CUSUM plots are actually within the required bands. Hence, it can be concluded that the coefficients are stable.

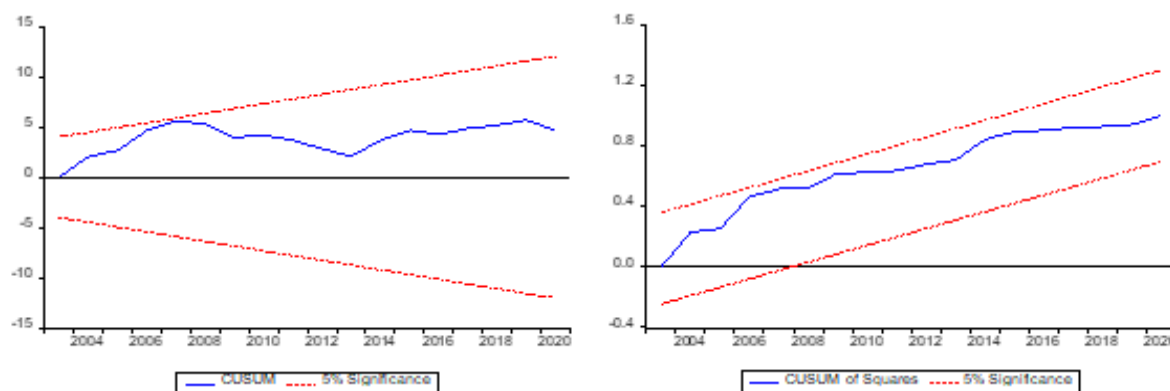


Figure 4. CUSUM & CUSUM of Square Graphs

Source: Prepared by the Authors

4.9. Discussion of Results

The results with respect to exchange rate shows that economic growth responds differently to an appreciation and a depreciation. Moreover, this response seems to differ in the short run and in the long run. Starting with the short run the result shows that a depreciation in exchange rate (i.e., EX^+) tends to decrease economic growth whereas, an appreciation in exchange rate (i.e., EX^-) tends to increase economic growth. For instance, we see that when exchange rate depreciates by 1%, what follows is a decrease in economic growth by around 0.07% within the same year that the depreciation occurred and by the same amount a year later. Moreover, a further decrease in economic growth of about 0.05% is also discernible after two years. On the other hand, we see that an appreciation in the naira vis-à-vis the US dollar results in a stronger positive effect on short run economic growth in the country. With a 1% gain in the naira's value relative to that of the US\$ in any given period, we see that economic growth should increase by around 0.7% approximately on average within the same period. Therefore, naira appreciation tends to benefit the Nigerian economy in the short run whereas, depreciation appears detrimental.

One possible scenario responsible for these results can be explained looking at the demand side of the economy. A depreciation could hurt the economy in the short run as it increases prices for consumers that depend on imported goods. The higher living costs could impact then transmit to the economy

through lower demand of both domestic and foreign goods. The result is a decrease in production and economic activities which then leads to a decrease in economic growth. Conversely, an appreciation of the naira makes it cheaper to import and this could lead to substantial savings in consumer import demand which are then used to increase the purchase of domestic goods. The effect is an increase in production and economic activities which then cause positive economic growth. There are some notable studies that have discovered similar results in different contexts. An example of this are the studies by Barguelli, Ben-Salha and Zmami (2018) for developing countries in which those with flexible regimes exhibit weaker short run economic growth response compared to countries with more rigid regimes. The findings by Missio et al. (2015) also establishes similar results for countries in Latin America where only moderate devaluation tends to help short run economic growth.

As per the long run results, the reverse seems to be the case. Unlike in the short run, an increase in exchange rate (i.e., a depreciation of naira's value compared to that of the US\$) leads to positive effects on Nigeria's economic growth. On the other hand, an appreciation of the currency (i.e., a decrease in the US\$/naira rate) seems to hurt Nigeria's economic growth. Moreover, the effect of an appreciation appears to be stronger than their short run effects. In the case of a depreciation, we see that a 1% increase in increases in exchange rate would, on an average, cause long run economic growth to expand by 0.05%. In the case of an appreciation, it can be deemed that a 1% decrease in exchange rate leads to around 1.4% contraction in long run economic growth for Nigeria. Intuitively, the fact that the signs of an appreciation versus a depreciation change the way they are observed to do between the short run and the long run point to support for the J-curve hypothesis. That is, a depreciation appears to be detrimental in the short run whereas it becomes beneficial to long run economic growth. This shows clearly that whatever benefits that come from devaluation is only visible in the long run. This typically occurs as a result of short run rigidities like fixed production plans, fixed scale of production and set wages and prices that prevent them to change immediately even when foreign demand for domestic goods increases immediately as a result of the devaluation (Bahmani-Oskooee and Karamelikli, 2021). In the long run, these rigidities ease out – prices become more flexible, production plans change, production scales can be expanded and so on. At this point, the economy is now in the position to avail itself of the benefits of lower prices of its goods internationally. Thus, long run economic growth should increase following a devaluation or a currency depreciation (Bahmani-Oskooee and Nasir, 2019). This scenario appears to have played out in the case of Nigeria during the period under study. These findings are in support of diverse other evidence elsewhere. Some notable evidence can be found in the works of scholars like Nusair (2016) for transition economies in Europe, Bahmani-Oskooee and Nasir (2019) for trade between the UK and the US, and Upadhyaya et al., (2022) for the trade between China and the US.

Other than exchange rate, the effects of the control variables included are also noteworthy. The short run effect of capitals stock seems to be negative initially but becomes positive afterwards. From the coefficients, it can be gleaned that a percentage point increase in capital stock as a percentage of real GDP would initially cause economic growth to decrease by 0.2% in the same year that capital stock increased.⁴ Subsequently, the initial negative effect is wiped off in the following year and economic growth rises further by 0.3% in two years later. Thus, capital stock has a net positive effect on short-run economic growth. Yet, its long run effect is peculiarly negative. This is counterintuitive. One could possibly blame this anomaly on excessive bureaucratic bottlenecks and perhaps corruption. The initial short run impact may be due to the boost to demand that initially occurs when contracts are awarded out for capital investments. These are subsequently wiped off when the projects stall from inconsistent cash flow or embezzlement that is not uncommon the Nigerian society (Adeleke et al., 2021; Gholami and Salihu, 2019; Igiebor, 2019).

As per knowledge stock, the parsimonious ARDL model estimated based on (Akaike Information Criteria) AIC has eliminated the variable's short run economic growth impact. Nevertheless, the estimated long-run effect is seen to be positive, implying that knowledge accumulation could contribute to Nigeria's economic growth. Still the long run impact is not statistically significance. The absence of a

short run impact could be explained by the fact that investment in education only yields long run returns and not necessarily short run returns. This is due to the time taken for the knowledge to translate into skills and capabilities that are then channelled into research and development to boost economic performance (Çakar et al., 2021; Jayasooriya, 2020). Moreover, the poor allocation of resources to the education sector in Nigeria is well-known (Bello, 2020; Ezeani, 2018). This could thus account for the lack of a short run impact and the insignificant positive impact of knowledge stock on Nigeria's economic growth.

Finally, inflation rate has economic growth effects that are akin to the so-called Phillips curve hypothesis. Notably, inflation is supposed to have a positive growth effect initially when the economy is still operating below full capacity. This is characteristic of the short run. As time goes on, the country inevitably achieves close to full capacity making it more and more difficult for additional output to be associated with higher inflation. This is characteristic of the long run. The foregoing illustration seems to have played out in the case of Nigeria during the periods under study. Inflation has a net positive short run effect which, after netting out the negative effect, amounts to a 0.2% economic growth increase when there is a one percentage point increase in inflation. The long-run impact is stronger, indicating around 1.01% economic growth increase for a percentage point inflation increase.

V. Conclusion and Recommendations

This study utilized annual time series data from 1981 to 2020 on real GDP as a measure of economic growth and the US\$ to naira exchange rate as a measure of exchange rate. It also includes other independent variables that have been known to affect economic growth such as capital stock, knowledge stock and inflation rate. To achieve the study's objectives, unit root tests were conducted which showed the proposed empirical model to contain both levels-stationary variables (capital stock and inflation) and difference-stationary variables (economic growth, exchange rate and knowledge growth) which permitted the application of the bounds test of cointegration. The study thus estimated a Nonlinear ARDL model based on the cointegration results. First, the effect of appreciation and depreciation of the naira compared to the dollar had different short run and long run effects. In the short run, economic growth tends to decrease with a depreciation of the naira whereas, it increases when the naira appreciates against the US\$. The long run effects are reversed. Economic growth was found to respond positively to a naira depreciation and negatively to a naira appreciation in the long run. The test of asymmetric effects revealed that indeed, how an appreciation in the naira affects economic growth is significantly different (in both magnitude and direction) from how a depreciation affects economic growth in the case of Nigeria. This asymmetric effect is consistent for both the short and the long run. Among the control variables, capital stock has a net positive short run effect, but a negative long run impact. Likewise, inflation rate has a significant net positive short run effect, but a significant negative long run effect on Nigeria's economic growth. Lastly, Knowledge stock has no short run impact on economic growth and its positive long run impact is statistically insignificant.

Conclusion: The findings of the study shows that the effect of an appreciation in the naira relative to the US\$ impacts economic growth differently from the effect of its depreciation. Moreover, the fact that the sign of an increase in exchange rate (i.e., a depreciation) switches from negative in the short run to positive in the long run while the sign of a decrease (i.e., an appreciation) switches from positive in the short run to negative in the long run is indicative of the J-curve. The overall conclusion from these findings is that exchange rate's effect on economic growth is nonlinear in Nigeria. It is also clear from the results that knowledge stock has not contributed much to the growth of Nigeria's economy. This is no surprise given the low level of education funding and rate of enrolment into schools in Nigeria. Therefore, the evidence gathered in this research suggests that Nigeria may be underutilising capital stock to significantly propel its economic growth.

Contrary to the results here, knowledge is generally seen as an engine of growth. However, in line with the findings of this study, the literature supports this conclusion with findings that the structure of the economy is more of a determinant of growth than the stock of knowledge (Britz et al., 2006, Okorafor, 2010; Janoski et al., 2014). On the other hand, Shobande and Asongu's study also found results contrary to the conclusions reached here. In the study, it is observed that for Nigeria, knowledge causes growth through unidirectional Granger causality. The study also found evidence that for Nigeria, knowledge can help the country to achieve its targeted growth trajectory (Shobande and Asongu, 2021)

Recommendations: Policymakers will find following suggestions useful.

- 1) There is need to use devaluation policy with caution. Policymakers should be alert about the negative short run impacts of such a policy that could affect aggregate demand and economic growth in the short run even though there are likely long run economic benefits. Policies that cushion the short run effect of the devaluation can be pursued to mitigate the negative impact. This could be in form of tax concessions for domestic industrial concerns to boost domestic production and provide good quality substitutes for essential household goods that are mostly imported.
- 2) The findings show that more needs to be done in the education sector. There should be genuine commitment on the part of government to gradually increase budget allocation to the education sector to meet the 26% benchmark stipulated by UNESCO. It is also suggested that priority should be given to capital investments in academic infrastructure and more funding be scheduled towards research and development in the country to boost its long run economic growth.
- 3) The issue of bureaucratic bottlenecks and corruption have to be tackled in the aspect of project allocation and implementation. Genuine efforts to decrease frictional processes and curb embezzlement on the part of government is direly needed to improve capital accumulation and its reverse the trend of negative long run impact documented in this study.
- 4) Coordinated policy actions to tackle inflation are necessary to prevent its negative impact on real sector activities in the country. Therefore, more efficient management of money supply is highly essential. Government must tackle the issue of cost push inflation given the consistently rising price levels in order to protect real output growth in Nigeria.

Limitation and Future Research: While the US\$ is widely accepted as an international currency of exchange, Nigeria transacts business with other major world economies with equally strong currencies which this study has not accounted for. An alternative could be to use the effective exchange rate which is a weighted average of major world currencies so that it possible gives a more holistic measure of exchange rate. It is possible that such a measure could further shed light on the connection between exchange rate and economic growth which would be useful for policy purposes. Future research should, therefore, explore this possibility using similar decomposition techniques used in this study.

ARTICLE INFORMATION FORM

Author Contributions:

Idea / Concept: İlhan EROĞLU and Ayodeji Mubarak OLAYIWOLA

Research Design: İlhan EROĞLU and Ayodeji Mubarak OLAYIWOLA

Article Writing: İlhan EROĞLU and Ayodeji Mubarak OLAYIWOLA

Data Collection: Ayodeji Mubarak OLAYIWO

Analysis: İlhan EROĞLU and Ayodeji Mubarak OLAYIWOLA

Critical Reading: İlhan EROĞLU

Conflict of Interest Statement

No grants were received from any public, private or non-profit sectors for this research.

REFERENCES

- Adeleke, R., Alabede, O., Osayomi, T. and Iyanda, A. (2021). The geographies of corruption in Nigeria: Understanding the patterns and correlates. *Journal of Financial Crime*, 28(4), 1124–1140. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2020-0213/FULL/XML>
- Ahmed, N., Dingchou, M. and Onodje, P. (2021). Asymmetric response to oil price and dynamic covariation between exchange rate and stock price: Evidence from China. *World Scientific News*, 156, 62-86.
- Anaya, P. and Hasenclever, S. (2018). *The macroeconomic effects of exchange rate movements (No. 121)*. DIW Roundup: Politik im Fokus.
- Araújo, B. C. and Salerno, M. S. (2015). Technological strategies and learning-by-exporting: The case of Brazilian manufacturing firms 2006–2008. *International Business Review*, 24(5), 725-738.
- Aslam, A. L. (2016). Impact of exchange rate on economic growth in Sri Lanka. *World Scientific News*, 54, 252-266.
- Aslam, M. and Awan, A. G. (2018). Impact of monetary policy on economic growth: Evidence from Pakistan. *Global journal of management, social sciences and humanities*, 4(1), 89-109.
- Bahmani-Oskooee, M. and Karamelikli, H. (2021). Asymmetric J-curve: Evidence from UK-German commodity trade. *Empirica*, 48(4), 1029–1081. <https://doi.org/10.1007/S10663-021-09502-Z>
- Bahmani-Oskooee, M. and Nasir, M. A. (2019). Asymmetric J-curve: evidence from industry trade between U.S. and U.K. *Applied Economics*, 52(25), 2679–2693. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1693700>
- Barguelli, A. (2021). The asymmetric indirect impact of real exchange rate on economic growth through foreign trade: An asymmetric ARDL panel model. *Asian Economic and Financial Review*, 11(8), 658-671.
- Barguelli, A., Ben-Salha, O. and Zmami, M. (2018). Exchange rate volatility and economic growth. *Journal of Economic Integration*, 33(2), 1302-1336.
- Bello, I. (2020). Sustainable development goals (SDGs) for education in Nigeria: an examination of Etisalat corporate social responsibility in Nigeria's post-basic education sector. *International Journal of Lifelong Education*, 39(5–6), 562–575. <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1836051>
- Britz, J. J., Lor, P. J., Coetzee, I. E. M. and Bester, B. C. (2006). Africa as a knowledge society: A reality check. *The International information & library review*, 38(1), 25-40.
- Çakar, N. D., Gedikli, A., Erdoğan, S. and Yıldırım, D. Ç. (2021). Exploring the nexus between human capital and environmental degradation: The case of EU countries. *Journal of Environmental Management*, 295, 113057. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2021.113057>
- Chete, L. N. and Adenikinju, A. F. (2002). Productivity growth in Nigerian manufacturing and its correlation to trade policy regimes/indexes (1962–1985). *AERC Research Paper Series*. (No. 127)
- Chete, L. N., Adeoti, J. O., Adeyinka, F. M. and Ogundele, O. (2017). *Industrial development and growth in Nigeria: Lessons and challenges*. WIDER Working Paper 2014/2019. <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2014-019.pdf>
- Domar, E. D. (1947). Expansion and employment. *The American Economic Review*, 37(1), 34-55.
- Ezeani, E. 2018. Barriers to graduate employment and entrepreneurship in Nigeria. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(3), 428–446. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2017-0009/FULL/XML>
- Gabriel, L. F., Ribeiro, L. C. S., Jayme Jr, F. G. and Oreiro, J. L. (2020). Manufacturing, economic growth, and real exchange rate: Empirical evidence in panel date and input-output multipliers. *PSL Quarterly Review*, 73(292), 51-75.
- Gholami, H. and Salihi, H. A. (2019). Combating corruption in Nigeria: The emergence of whistleblowing policy. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 131–145. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2017-0102/FULL/XML>
- Grossman, G. M. and Helpman, E. (1991). Trade, knowledge spillovers, and growth. *European economic review*, 35(2-3), 517-526.
- Gujarati, D. and Porter, D. C. (2003). *Basic Econometrics (4th ed.)*. McGraw-Hill.
- Gujarati, D., Porter, D. C. and Gunasekar, S. (2012). *Basic Econometrics (3rd ed.)*. Tata McGraw-Hill.
- Habib, M. M., Mileva, E. and Stracca, L. (2017). The real exchange rate and economic growth: Revisiting the case using external instruments. *Journal of International Money and Finance*, 73, 386-398.
- Harrod, R. F. (1939). An essay in dynamic theory. *The Economic Journal*, 49(193), 14-33.
- Hu, C., Lin, F. and Wang, X. (2016). Learning from exporting in China: A firm-specific instrumental approach. *Economics of Transition*, 24(2), 299-334.
- Igjebor, G. S. O. (2019). Political corruption in Nigeria: Implications for economic development in the fourth republic. *Journal of Developing Societies*, 35(4), 493-513.
- Janoski, T., Luke, D. and Oliver, C. (2014). *The causes of structural unemployment: four factors that keep people from the jobs they deserve*. John Wiley & Sons.
- Jayasooriya, S. (2020). *Revised Macro-Mincer Model for Human Capital Investment in Economic Growth (No. 100747)*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/100747>
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan Cambridge University Press, for Royal Economic Society.
- Ko, H. H. (2022). Revisiting real exchange rate misalignment and economic growth nexus: A Markov-switching approach. *Applied Economics Letters*, 29(21), 2002-2006.
- Ma, X., Muendler, M. A. and Nakab, A. (2021). *Learning by exporting and wage profiles: New evidence from Brazil*. MPRA Paper No. 109497.
- Missio, F. J., Jayme Jr, F. G., Britto, G. and Luis Oreiro, J. (2015). Real exchange rate and economic growth: New empirical evidence. *Metroeconomica*, 66(4), 686-714.
- Mork, K. A. (1989). Oil and the macroeconomy when prices go up and down: An extension of Hamilton's results. *Journal of Political Economy*, 97(3), 740-744.

- Nuru, N. Y. and Gereziher, H. Y. (2021). The effect of fiscal policy on economic growth in South Africa: A nonlinear ARDL model analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 229-245. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0088>
- Nusair, S. A. (2016). The J-Curve phenomenon in European transition economies: A nonlinear ARDL approach. *International Review of Applied Economics*, 31(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/02692171.2016.1214109>
- Obaseki, P. J. (1991). Foreign exchange management in Nigeria: past, present and the future. *Economics and Financial Review*, 29, 57-77.
- Okorafor, C. N. (2010). Challenges confronting libraries in documentation and communication of indigenous knowledge in Nigeria. *The International Information & Library Review*, 42(1), 8-13.
- Okorontah, C. F. and Odoemena, I. U. (2016). Effects of exchange rate fluctuations on economic growth of Nigeria. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 4(2), 1-7.
- Onodje, M. A. and Onodje, P. O. (2022). Sources of instability in Nigeria's manufacturing performance: 1981–2018. *The Indian Economic Journal*, 70(2), 271 - 288. <https://doi.org/10.1177/00194662221082193>
- Onodje, P., Oke, T. A., Aina, O. and Ahmed, N. (2021). Asymmetric effects of oil price changes on the Nigerian exchange rate. *International Journal of Energy Sector Management*, 16(3), 529-544. <https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2020-0003>
- Orji, A., Ogbuabor, J. E., Nwosu, E., Anthony-Orji, O. I. and Amoji, N. (2020). Analysis of poverty correlates and multi-dimensionality in south east Nigeria: New empirical evidence from survey data. *Poverty & Public Policy*, 12(3), 255-270.
- Owoundi, F. (2016). Do exchange rate misalignments really affect economic growth? The case of Sub-Saharan African countries. *International Economics*, 145, 92-110.
- Pesaran, M. H., Shin, Y. and Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289–326. <https://doi.org/10.1002/JAE.616>
- Piętak, Ł. (2014). Review of theories and models of economic growth. *comparative economic research*, 17(1), 45-60. <https://doi.org/10.2478/cer-2014-0003>
- Rapetti, M., Skott, P. and Razmi, A. (2012). The real exchange rate and economic growth: Are developing countries different? *International Review of Applied Economics*, 26(6), 735-753.
- Ribeiro, R. S., McCombie, J. S. and Lima, G. T. (2020). Does real exchange rate undervaluation really promote economic growth? *Structural Change and Economic Dynamics*, 52, 408-417.
- Rebello, S. (1991). Long-Run policy analysis and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 99, 500-521.
- Nyoni, T. and Bongo, W. G (2018). What determines economic growth in Nigeria? *Journal of Business and Management (DRJ-JBM)* 1(1), 37-47.
- Shin, Y., Yu, B. and Greenwood-Nimmo, M. (2014). Modelling asymmetric cointegration and dynamic multipliers in a nonlinear ARDL framework. In R.C. Sickles and W.C. Horrace (Ed). *Festschrift in honor of Peter Schmidt* (pp. 281-314). Springer, https://doi.org/10.1007/978-1-4899-8008-3_9
- Sharipov, I. (2015). *Contemporary economic growth models and theories: A literature review*. Centre for European Studies (CES) Working Papers, -Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, 7(3), 759-773
- Shobande, O. A. and Asongu, S. A. (2021). *Has knowledge improved economic growth?: Evidence from Nigeria and South Africa*. A G D I Working Paper, WP/21/059. https://mpr.ub.uni-muenchen.de/110695/1/MPRA_paper_110695.pdf
- Solow, R. M. (1957) Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, 39(3).
- Tse, C. H., Yu, L. and Zhu, J. (2017). A multimediation model of learning by exporting: Analysis of export-induced productivity gains. *Journal of Management*, 43(7), 2118-2146.
- URL 1 (2023) *Nigeria: Economic and political overview*. https://www.tradecub.standardbank.com/portal/en/market-potential/nigeria/trade-profile#classification_by_country, Reached on 25.07.2023
- Upadhyaya, K. P., Mixon, F. G. and Bhandari, R. (2022). Is there a J-curve in China-U.S. trade? *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 61–67. <https://doi.org/10.1002/IJFE.2137>
- Wesseh Jr, P. K. and Lin, B. (2018). Exchange rate fluctuations, oil price shocks and economic growth in a small net-importing economy. *Energy*, 151, 402-407.
- Yan, G., Li, S., Lin, Y. and Li, J. (2016). Real effective exchange rate and regional economic growth in China: Evidence from provincial data. *China & World Economy*, 24(6), 43-63.

ÇALIŞANLARDA POZİTİF SES ÇIKARTMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ*

THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER INTERACTION ON THE EFFECT OF POSITIVE VOICE BEHAVIOR ON TURNOVER INTENTION AMONG EMPLOYEES

Falıs ABŞHIR ALI**

Şule DARICAN***

Öz

Amaç: Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü belirlemektir.

Yöntem: Çalışmanın evrenini İstanbul'da hizmet veren özel bir hastanede çalışan 450 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, uyum iyilikleri olumlu sonuç vermiştir. Ölçüm modeline göre, ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Bulgular: Çalışmada elde edilen sonuçlara göre; pozitif ses çıkartma boyutu işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı %42,1 etkilerken, pozitif ses çıkartma boyutu lider-üye etkileşimini pozitif yönde anlamlı %39, etkilemektedir. Öte yandan, lider-üye etkileşimi boyutu işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı %33 etkilemektedir.

Sonuç: Araştırmada, sağlık sektörünün de pozitif ses çıkartma davranışı arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların fikirlerini paylaşımında liderleri ile olan ilişkinin samimiyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir katkı sağladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif ses çıkartma, işten ayrılma niyeti, lider-üye etkileşimi, performans.

Abstract

Aim: The aim of this study on healthcare workers is to determine the mediating role of leader – member interaction in the effect of a positive voice on turnover intention.

Method: The population of the study consists of 450 healthcare professionals working in a private hospital in İstanbul. In order to construct the validity of the scales and the data obtained from the research Explanatory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were conducted, and the goodness-of-fit gave positive results. According to the measurement model, the structural equation model (SEM) was applied to determine the main dimension and sub -dimension relation correlation analysis conducted.

Finding: According to the results obtained in the study; while the positive vocalization dimension affects the intention to leave the job in a statistically negative way by 42.1%, the positive vocalization dimension significantly affects the leader-member interaction positively by 39%. On the other hand, the leader-member interaction dimension negatively affects the intention to leave the job by 33%.

Conclusion: In the research, it was concluded that the intention to leave the job would decrease as the positive voice behavior in the health sector increases. At the same time, it is seen that the sincerity of the relationship with the leaders of the employees in sharing their ideas makes a significant contribution to the intention to leave.

Key Words: Positive Voice Behavior, Turnover Intention, Leader-Member Interaction, Performance

* Bu çalışma Şule DARICAN danışmanlığın da Falıs ABŞHIR ALI tarafından "Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanarak hazırlanmıştır

** İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. falisali@stu.aydin.edu.tr, Orcid: 0009-0000-3290-7684

*** İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Pazarlama Programı, suledarican@aydin.edu.tr, Orcid: 0000-0002-0688-6020

Makale Geliş Tarihi/ Received for Publication : 23/05/2023

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 20/08/2023

Kabul Tarihi/Accepted : 29/08/2023

Atıfta Bulunmak İçin: Abşhir Ali, F. ve Darcan, Ş. (2023). Çalışanlarda pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 11(2), 163-183.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Extended Abstract

With the development of knowledge and experience in today's world, investments made by individuals for themselves also create value for businesses. Therefore, it is recognized by organizations that keeping employees in the organization, individual performance, and the productivity of efficient employees lead to organizational productivity, and that employees whose expectations are met increase the efficiency of the business.

Employees always want to bring and share their suggestions to the organization. Positive voice behavior is the development of constructive suggestions for employees to perform their duties more effectively and efficiently, and to share them with their managers and colleagues. In organizations where employees feel a sense of loyalty to the organization and a trusting environment is provided, employees can express their thoughts more easily. In organizations where employees are generally not given priority and their problems are not resolved, the rate of leaving their jobs increases. In an organizational context, the augmentation of job satisfaction has been found to have a positive impact on enhancing organizational commitment while simultaneously reducing turnover intentions (William and Hazer, 1986). Therefore, the importance of the synergy effect created by the positive climate in the organization and the leader-member interaction for the organization to have more efficient job performance is also significant. The involvement of a leader in diverse dyadic relationships with individual subordinates, and the subsequent impact of these relationships on both the leader and the subordinates, has given rise to the development of the Leader-Member Exchange (LMX) Theory (Breukelen et al., 2006). LMX theory is grounded on the fundamental premise that each leader-follower relationship within a particular work group is distinctive and unique in nature (Anand, et al, 2011).

The purpose of this study is to determine the mediating role of leader-member interaction on the effect of positive voice behavior on turnover intention among 450 personnel working in the healthcare sector in Istanbul through structural equation modelling. The population of the study consist of 450 healthcare professional working in a private hospital in İstanbul. A quantitative study was conducted on health workers to investigate the relationship in question for the research. A random sampling method was used in the study. Questionnaires were conducted by face-to-face method. In the first part of the questionnaire, the percentage and frequency distributions of demographic and general information such as age, gender, marital status, education level, monthly income, and professional experience of the participants were determined. Through the survey, it was realized that 297 female participants with a rate of 66.0% and 153 male participants with a rate of 34.0%, including 450 personnel of hospital employees operating in the health sector. 127 of the participants were married with 28.2%, 280 were single with 62.2% and 43 were divorced with 9.6%. Judging by the results, most of the participants in the study were single. In the other sections, measurement tools of psychological noise, intention to leave, and leader-member interaction were used. Explanatory factor analysis (EFA) of the scales used in the study and confirmatory factor analysis (CFA) was also performed for the construct validity of the scale. In the last stage, a structural equation model (SEM) was made to determine the relationships and test the hypotheses, and the results were evaluated. The reliability of all scales was measured using Cronbach's alpha internal consistency coefficient. Correlation analysis was performed to determine the relationship between the variables. The analysis of the data obtained from the scale used in the study was made using IBM SPSS 26.0 and AMOS 24.0 package program.

As a result of the analysis, it was determined that there was a negative and significant relationship between positive voice behavior and turnover intention dimensions. The positive vocalization dimension has a positive and significant effect on leader-member interaction. Leader-member interaction has a significant negative effect on turnover intention. Consequently, the positive voice behavior approach in the healthcare sector has a positive effect on turnover intention and leader-member interaction plays an important mediating role. The ability of employees to freely articulate constructive and supportive recommendations for their organization's success is of paramount importance. Organizations require the input of their employees' perspectives and opinions to achieve their objectives and goals. The decision to make a sound and remain silent can have beneficial consequences for health institutions and health workers. If healthcare professionals do not develop

suggestions and discuss the issues they are concerned about, it may result in decreased organizational performance. The positive and responsible behaviors of the employees depend on the environment of the organization and the behavior of the leader. The flexible and impartial management style allows employees to express their ideas for constructive changes freely. As mentioned in the literature, a high-quality interaction has a positive effect on job performance, organizational commitment, and organizational justice in healthcare workers. In complex and specialized organizational structures such as hospitals, which are characterized by intricacy, complexity, and expertise-based arrangements, the traditional decision-making mechanism has transitioned from being exclusively confined to managerial participation to a structure that involves the involvement of lower-level employees as well. In this sector, where personnel empowerment initiatives are being implemented, it is advisable to integrate the practice of positive voice behavior to complement and consolidate these endeavors. There may also be conditions that prevent health workers from speaking and force them to be passive. In order to eliminate this situation, it can be suggested that leaders remove the often-legitimate barriers such as the fear of being fired or viewed negatively, while at the same time encouraging conditions that motivate and enable voice. Health institutions should open their goals and policies to negotiation through various channels with the participation of members of the organization. Organizations should create environments where members can express their ideas. Thus, the members of the organization will exhibit positive vocal behavior and it can be suggested that they contribute to the development of the institution. Positive vocalization dimension has a positive and significant effect on leader-member interaction. Leader-member interaction has a significant negative effect on turnover intention. In today's world, where technological changes accelerate, organizations give importance to human resources, which have an important effect on reducing competitive conditions, while at the same time trying to keep their intention to leave the job at a minimum level. It shows that employees in an organization are more likely to stay in the organizations as they are given the opportunity to express their dissatisfaction with some aspect of their job to change their unsatisfactory working situation. Positive voice behavior also means that employees make constructive statements to improve the business as a supportive behavior. Because of positive voice behavior in employees who receive support from their leaders for their contributions to the business and base their relationships with their leaders on mutual trust, respect and love a positive ground is created.

I. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte rekabetin zorlaştığı günümüzde sürdürülebilirliğini korumak isteyen örgütler için insan en önemli varlık konumuna gelmiştir. Örgütsel amaçlara ulaşma yolunda işletmelerin çalışanlarını örgütte tutmak, bağlılık yaratmak için onların motivasyonunu yükseltecek hem işe hem de örgüte yönelik olumlu tavırlar sergilemelerini sağlayacak katkılarda bulunulması gerekmektedir. Çalışanları olmadan, kuruluşlar stratejilerini gerçeğe dönüştüremezler. Hedeflerine ulaşmak isteyen kuruluşlar, çalışanlar arasında birlik ve gurur yaratacak kadar iyi bir iç kültür inşa etmeli ve rakiplerinin onları taklit edilmesi zor olan bir rekabet avantajı yakalamaları gerekmektedir.

Çağdaş organizasyonlarda çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerine ilişkin görüşlerini anlamak önemlidir; çünkü organizasyonlar sürekli gelişim ve rekabet avantajı için çalışanların girdilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Kuruluşların rekabet avantajı geliştirmesinin bir yolu, çalışanların iş süreçleri, ürünleri ve hizmetleri iyileştirmeye yönelik fikirleridir (Botero ve Dyne, 2009). Bu yüzden iş yaşamında bilginin paylaşılması, konuşma ve geri bildirim sağlama konusundaki isteksizlik, çalışanların, moralini, motivasyonunu ve güvenini olumsuz olacak şekilde etkileme potansiyeline sahiptir. Ayrıca bilgi ve fikirlerin saklanması, örgütsel karar verme, hata düzeltme, geliştirme ve yenilik süreçlerini baltalayabilir. Bu nedenle, pek çok işletme tarafından ses çıkartma davranışı olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir (Nikolaou et al., 2008). Ses çıkartma, çalışanların örgütlerdeki değişimle ilgili yapıcı fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne Van et al., 2003). Çalışanların görevlerini daha verimli ve etkin olarak yerine getirebilmek amacıyla yapıcı önerilerde bulunmaları, bunu da yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla gönüllü bir biçimde paylaşması durumu pozitif ses çıkartma olarak adlandırılmaktadır.

Güven ortamının yaratıldığı ve çalışanın örgüte bağlılık hissettiği işletmelerde çalışanlar düşüncelerinde daha özgür olabilmektedirler. Fakat, kendilerini rahat hissetmedikleri ortamlarda önerileri ve düşüncelerini gizleyerek susma davranışında bulunabilirler. Bu da negatif bir örgüt iklimi yaratmakta, personelin iş tatminini ve motivasyonunu kötü yönde etkilemektedir. Örgütlerden beklentileri karşılanmayan çalışanlar işten ayrılma yolunu seçebilmektedir. İşten ayrılma, çalışanların işyerinden fiili olarak ayrılmasını ifade ederken, işten ayrılma niyeti ise, çalışanın örgütten çekilme isteğinin davranışsal bir tutumu olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin işten ayrılmak istemesinin farklı birtakım nedenleri vardır. Bunlar, örgütten kaynaklı bir memnuniyetsizlik olabildiği gibi, kendi kişisel nedenlere de bağlı olabilir. Rekabetin yoğunlaştığı bu devirde eğitilmiş ve becerikli çalışanları elde tutmak kolay bir şey değildir. Aynı zamanda işten ayrılan bir bireyin yerini dolduracak olan kişi o eski çalışan kadar deneyimli olmayabilir.

Çalışanlar, şirket politikasını, onlara kimin güvendiğini ve kime güvenebileceklerini öğrenirlerse verimli bir ortam kurabilirler. Yönetime olan güven, çalışanın faydalı önerilerde bulunmasını artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların yöneticilerine duydukları güven de ses çıkartma davranışı ile yakından ilişkilidir. Çünkü iş görenlerin ses çıkartma davranışını ortaya koyarken en dikkat etikleri konu, söylediği fikrin lideri tarafından nasıl tepki verileceğidir. Dolayısıyla çalışanın lideriyle olan ilişki biçimi, ses çıkartma davranışının ortaya konulmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgütle kurdukları bağın gücü de genellikle pozitif iş davranışlarıyla ilişkilidir. Güçlü bir bağ, çalışanın işe karşı bağlılık hissetmesini ve işe katkıda bulunmaya istekli olmasını sağlar. Ancak çalışanın örgütle kurduğu bağın zayıf olduğu durumlarda çalışanın kazanımlarını tartması işten ayrılma düşüncesine kapılmasına neden olabilir.

Çalışanlar liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler içinde olduklarında, işlerinde etkili olma eğilimindedirler ve rol dışı davranışlarla karşılık vermek zorunda hissederler. Liderlerle yüksek kaliteli ilişkilere sahip çalışanların daha fazla ses fırsatlarına sahip olduğu savunulmaktadır. Bunun nedeni, yüksek kaliteli lider-üye iletişiminin (LMX) çalışanlar ve liderler arasındaki iletişiminin samimi ve destekleyici olduğu açık bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Böylece çalışanlar düşüncelerini ve görüşlerini dile getirme konusunda kendilerini rahat hissetmektedirler.

Lider üye etkileşimi teorisi, tüm astların benzer olmadığına dayanarak, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını ve her liderin her bir astı ile ayrı olarak oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır (Breukelen et al., 2006). Çalışanların iş yerlerine ve iş yerlerinin çevresine karşı sergilemiş oldukları davranışları etkileyen bu teorinin odak noktası, aralarındaki bireysel ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Lider-

üye etkileşim kalitesi arttıkça, örgüt ve çalışanlar açısından etkinlik ve verimliliğin arttığı düşünülmektedir. Çalışanlar ve lider arasındaki etkileşimin pozitif seyretmesi örgütsel ve bireysel düzeyde çok fazla neticeye pozitif şekilde katkıda bulunmaktadır. Aynı biçimde, çalışanlar ve lider arasındaki pozitif etkileşim işten ayrılma niyetini olumlu etkilemektedir. Lider –üye etkileşimi olumlu olan örgütlerde pozitif ses çıkartma davranışına katkı sağlayacak bir ortam oluşmaktadır. Çalışanların endişelerini dinlemek, memnuniyetsizliklerini azaltmaktadır. Bir organizasyonun sürdürülebilir başarıya ulaşması için çalışanların yaratıcı seslerini yükseltmeleri ve psikolojik olarak güvenli bir ortamda reddedilme korkusu olmadan karar verme süreçlerine katkı sağlamaları gerekir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Pozitif Ses Çıkartma

Albert Harschman pozitif ses çıkartma kavramını 1970’li yıllarda “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabında ele almıştır. Pozitif ses çıkartmayı, çalışanların tatmin edici olmayan iş durumlarını değiştirmeye yönelik çabaları olarak açıklamıştır. Pozitif ses çıkartma, memnuniyetsizliği dile getirmek, sorunlu bir durumu değiştirmeye çalışmaktır. Harschman tarafından önem kazanan çalışanın ses çıkartma kavramını Medoff ve Freeman 1984 yılında uygulama alanına aktararak araştırma konusu olmasını sağlamışlardır (Spencer, 1986). Pozitif ses çıkartma kavramı, bireyin işten kaçınma yerine mevcut olan sorunu çözme çabasını gösteren bir süreçtir. Ses çıkartma davranışı, çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla yönelik gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda iyileştirilmiş iş süreçleri, inovasyon, grup öğrenme ve oluşabilecek krizlere engel olma yönünde pozitif örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Pozitif ses çıkartma, örgütler tarafından yalnız bir eleştiri değil iyileştirme olarak da algılanmaktadır (Şener, et al., 2018). Pozitif ses çıkartma, bireysel çalışanların karar vermede ve işle ilgili diğer faaliyetlerde söz sahibi olma derecesi olarak ifade edilmiştir. Çalışanlar genellikle farklı fikir ve görüşlere sahiptir; koşullara bağlı olarak ya seslerini duyurabilir ya da sessiz kalabilirler. Pozitif ses çıkartma, çalışanların sorunları hakkında işverenlerle doğrudan iletişim kurma fırsatı olarak tanımlanabilir. Çalışanların fikirlerine kulak verildiğinde ve görünür bir fark yarattığında ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Ghani ve Malik, 2022). Çalışan sesi bir algı ya da tutumdan çok bir davranış olarak kavramsallaştırılır. Buna bağlı olarak ses durumu iyileştirmeye yönelik yapıcı, değişime yönelik iletişim olarak tanımlanmaktadır. Pozitif ses çıkartma davranışlarına örnek olarak potansiyel sorunları amirin dikkatine sunmak ve yöneticilere maliyet tasarrufu sağlayan önerilerde bulunmak yer almaktadır.

Pozitif ses çıkartmanın literatür taraması sonucunda farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılmış tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Pozitif ses çıkartma, çalışanların görevlerini yerine getirirken karşı karşıya kaldıkları sorunlarını çözmek için sundukları öneriler ve üstlendikleri bazı sorumluluklardır (Elden, 2020).
- Pozitif ses çıkartma, çalışanın sesini, fikirlerini, önerilerini, endişelerini ve sorunlarla ilgili bilgileri veya işle ilgili konulardaki görüşlerini ilgili kişilere gayri resmi ve isteğe bağlı iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iyileştirme veya değişiklik getirme niyetine uygun eylemi oluşturur (Morrison, 2014).
- Çalışanların; destekleyici, yapıcı öneri ve görüşlerini rahatlıkla ve çekinmeden paylaşmasına pozitif ses çıkartma denilmektedir (Yeşilkuş et al., 2022).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak pozitif ses çıkartmayı şöyle tanımlayabiliriz; pozitif ses çıkartma, sorumluluk alma, işyerinde gönüllü olarak yapıcı değişiklikler başlatma, olumlu değişimi teşvik etmeyi amaçlayan davranışlar bütünüdür.

Çalışanın ses çıkartma terimi, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında giderek daha fazla kullanılmaya başlayan bir terimdir. İşletmeler, yöneticilerin çalışanların endişelerini anlamalarını ve çalışanların, yöneticilerin dile getirilen endişelerini duyacaklarını bilmelerini sağlamak için resmi ve gayri resmi programlar geliştirmiştir. Büyük kuruluşlar, çalışanlarına endişelerini ifade etmeleri ve çalışanların fikirleri sayesinde işletmeye yarar sağlayacak çok sayıda program geliştirmiş ve bu endişelere yanıt verecek

eğitilmiş yöneticilere sahip olmuştur. Çalışanlara ses mekanizmalarının sağlanması, işverenlere somut avantajlar sağlamaktadır. Ses çıkartma fırsatlarına sahip çalışanlar daha verimli çalışmaya meyillidir. İlk olarak, çalışanların katkılarına değer vermek, çalışan tutum ve davranışlarının, sadakatın, bağlılığın ve daha işbirlikçi ilişkilerin gelişmesine yol açabilmektedir. İkincisi, daha az devamsızlık ve daha fazla ekip çalışması nedeniyle genel üretkenlik ve bireysel performanstaki artışlar dahil olmak üzere gelişmiş performansa yol açabilmektedir. Üçüncüsü, çalışanların fikirlerinden, bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlanarak ve bilginin daha fazla yayılmasını teşvik ederek yönetim sistemlerini geliştirebilmektedir (Wilkinson ve Fay, 2011).

İşletmelerde ses çıkartma davranışı, kontrollü bir şekilde uygulanması sonucunda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların örgütsel hedeflere yönelik iş hakkındaki fikir ve önerilerde bulunmaları hem örgüt hem de çalışanlar açısından faydalar sağlamaktadır. Çalışanlarda psikolojik güvenlik, yapıcı değişim için hissedilen zorunluluk, örgüt temelli benlik saygısı yaratmaktadır. Bu bağlamda çalışanlarda örgüt için değerli, yetenekli ve önemli bir birey olduğu inancı etkisi oluşturmaktadır. Yapıcı ve olumlu sonuçlar meydana getirmesinin yanı sıra ses çıkartma davranışının etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yüzden ses çıkartma davranışı örgüt ortamında kontrollü bir şekilde yürütülmelidir. Böylelikle negatif etkilerinin azaltılarak, pozitif etkilerinin oluşmasını mümkün kılacaktır. Ses çıkartma davranışının örgütler tarafından desteklendiğinde hızlı bir şekilde sorun çözme kabiliyeti, tahmin edilmeyen başarısızlıkların azaltılması, karar alma sürecinde kalitenin artması gibi yararlı sonuçlar sağlamaktadır. Ses çıkartma davranışının yaygın olarak uygulandığı örgütlerde sorunlar önceden öngörülebilen ve hata yapma riski azaltılmaktadır. Yöneticilerin karar alma süreçlerinde çalışanların fikri sorulmalıdır. Böylece tek kişilik karar verme yerine örgüt üyelerinin katılımıyla daha iyi sonuçlar elde edilebilmektedir (Milliken et al., 2015).

Çalışanların önerilerle, fikirlerle, sorunlarla ilgili bilgilerle veya ilgilendikleri konularla yukarıya doğru iletişim kurma derecesi bir kuruluşun performansı ve hatta hayatta kalması için çok büyük etkilere sahip olabilmektedir. Dinamik iş koşullarına uygun şekilde yanıt vermek, iyi kararlar almak ve sorunları tırmanmadan önce düzeltmek için üst düzey yöneticiler, organizasyonun alt kademelerindeki çalışanlardan gelen bilgilere ihtiyaç duyarlar. Başka türlü farkına varamayacakları bilgiler aynı şekilde grupların etkili bir şekilde performans göstermeleri ve iyi kararlar almaları için üyelerinden gelen dürüst bilgilere ihtiyaçları vardır. Literatürde pozitif ses çıkartma davranışını araştırmacılar iki boyut olarak incelemişlerdir. Bu boyutlar; destekleyici ve yapıcı ses çıkartma davranışlarıdır.

Destekleyici ses çıkartma, çalışanın işle ilgili önemsendiği programlar, politikalar ve süreçlerdir. Aynı zamanda yersiz eleştiriler karşısında kurumun gelişmesini savunmak ve gönüllü olarak konuşma olarak açıklanabilir. Çalışan bu durum ile ilgili örgütsel süreçleri sözselsel bir şekilde savunmaktadır (Durdu, 2021). Çalışanın değerli gördüğü işle ilgili politikalar, programlar, hedefler ve prosedürleri savunmak için konuşmasıdır. Kısacası, haksız eleştirilere karşı çıkması olarak ifade edilebilir. Kuruluşun uygulamalarının ve prosedürlerinin genel gelişimine odaklanarak geleceğe yöneliktir. Katkı ve yeni fikirler sunarak daha fazla destek sağlar. Destekleyici ses çıkartma, daha çok gelecekteki idealist duruma odaklanır ve iyileştirme için öneriler ve çözümlerle birlikte örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan ve öneri odaklı olan iş süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çalışanların kaygılarını içermektedir (Naqvi et al., 2021).

İkinci boyut olan yapıcı ses çıkartma ise, örgütteki değişiklikler, iş kapsamında verimliliği artırmak amacıyla fikirlerin, bilginin veya görüşlerinin iletilmesidir. Çalışanın standart çalışma işleyişini iyileştirmek için önerilerde bulunması olarak tanımlanabilir (Çankır ve Çelik, 2018). İş bağlamında örgütsel olarak işlevsel değişikliği etkilemeye odaklanan bilgi veya görüşlerdir. Örneğin, standart işletim prosedürlerinde iyileştirmeler önermek yeni veya daha fazlası için fikir önermek gibi etkili çalışma yöntemleridir. Bu ses biçimi meydan okuma, yapıcı olmak, gelişmeyi teşvik etmektir. Yapıcı sesi çıkartma, iş bağlamında örgütsel olarak işlevsel değişikliği etkilemeye odaklanan fikirlerin, bilgilerin gönüllü ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Yapıcı ses çıkartma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma ortamındaki iyileştirmeleri vurgulamaktadır. Ancak yapıcı ses de bu yapılardan farklıdır. Yapıcı ses, işle ilgili konulardan haberdar olma ve katılımcı karar verme gibi ifade edici olmayan davranışları içerdikleri için daha geniştir (Maynes ve Podsakof, 2014).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir bireyin mevcut istihdam durumundan bir dereceye kadar memnuniyetsizlik sebebiyle alternatifler arasında istihdam seçeneklerini düşünürken içinden geçtiği psikolojik süreçtir. Nihai ayrılma kararı, iş doyumsuzluğu, çalışan tarafından hareketin arzu edilirliliği ve algılanan hareket kolaylığı konusunda bir karara varmasına yetecek düzeyde olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu bırakma niyeti, bir kişinin bırakma kararına gelmeden önce alacağı birkaç karardan önce gelmektedir (Peters et al., 1981).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından memnun olmadıklarında göstermiş oldukları yıkıcı bir davranış olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma, çalışanın örgütten fiili tepki göstererek ayrılması olarak açıklanırken, işten ayrılma niyeti ise, kişinin o davranışı tetikleyen örgütten çekilme isteği olarak kabul edilir. İşten ayrılma niyeti genel bir ifadeyle birinin herhangi bir kurumda kalma isteğinin ortadan kalkması olarak tanımlanabilir (Yıldırım et al., 2014). İşten ayrılma niyeti bilinçli ve planlanmış bir şekilde kurumu bırakma eğilimi olarak açıklanabilir. İşten ayrılma niyeti birçok faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerin bazılarını; yaş, cinsiyet, tazminat, görev süresi, eğitim, tecrübe olarak sıralayabiliriz (Sökmen ve Şimşek, 2016). Tecrübeli bir çalışan yetiştirmek kurumlar için hem zor hem de maliyet açısından zahmetli bir iştir. Bu yüzden çalışanın işten ayrılması kurum için maliyet unsuru oluşturmaktadır (Kitapçı et al., 2013). İşten ayrılma istemsiz, gönüllü, işlevsel, işlevsiz, kontrol edilemez veya kontrol edilebilir olabilir. Düşük performans, işten çıkarmayla sonuçlanır (istem dışı devir), gönüllü devir ise, seçime bağlıdır. Fonksiyonel devir, yıkıcı veya üretken olmayan çalışanların kaybını temsil ederken, işlevsiz devir, oldukça üretken ve kilit çalışanlar işten ayrıldığında ortaya çıkar. Yönetimin kontrolü dışındaki faktörler kontrol edilemezken, kontrol edilebilir işten ayrılma niyeti etkilenebilir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti faktörlerini anlamak, işverenlere ve kuruluşlara çalışanların işten ayrılmalarını önleme stratejileri sağlayacaktır (Aladwan, 2012).

Çalışanların örgütten ayrılma veya örgütte kalma niyetlerini değerlendirmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ayrılma niyeti psikolojik bir süreçtir. Ancak örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve düşünceli bir cesaret olarak tanımlanmaktadır. Birçok faktör araştırılmış ve çalışanın işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirilmiştir. İş tatminini çalışanların işten ayrılma oranıyla ilişkilendiren birçok araştırmacı vardır (Hom et al.,1992; Çekmecelioğlu, 2005, Sabuncuoğlu, 2007). Örneğin memnun olmayan çalışanlar, işlerinden memnun olanlara göre daha tutarlı bir şekilde ayrılma isteğinde bulunurlar. Çalışanın örgütten ayrılma veya örgütte kalma kararını manipüle eden davranış ve tutumlarını belirleyen bireysel ve örgütsel düzeydeki faktörlerin dahil edilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Hunjra et al., 2010). Bir örgütte, iş tatmininin, örgüte olan bağlılığın artması işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır (William ve Hazer, 1986). Çalışan devri, kuruluşlar için artan bir endişe kaynağıdır. Pek çok araştırmacının dikkatini çekmesi şaşırtıcı değildir.

Çalışanın işten ayrılma kavramı, bir çalışanın bir kuruluşun üyesi olmaktan çıktığı durumu ifade eder. Çeşitli bilim adamları terimin benzer tanımlarını yapmıştır. İşten ayrılma niyeti "organizasyona yeni çalışanların girişi ve mevcut çalışanların organizasyondan ayrılması" olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma, belirli bir süre boyunca iş gücündeki değişiklik olarak tanımlanır. İşgörenin kuruluşun sınırlarının ötesindeki kalıcı hareketini" ifade eder (Ngo-Henha, 2018). İşgücü ve işyeri, bir kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneğinin giderek daha kritik bir parçası haline gelmektedir. Bununla birlikte, kuruluş içindeki belirli faktörler, çalışanların kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma becerilerine sıklıkla müdahale etmektedir (Mxenge, 2013). Çalışan devrinin etkin yönetimi organizasyonlar için uzun süredir çok önemli bir konu olmuştur. İşten ayrılma, sadece ekonomik maliyet olarak işletmelere çok fazla yük getirmekle kalmayıp, ayrıca çalışanların yönetilmeyen ayrılışı sosyal ve iletişim yapılarında bozulmaya sebep olmaktadır. Bu durum kalanlar arasındaki bağlılığı ve uyumu da azaltmaktadır (Bergiel et al., 2009). Bugün dünya çapındaki kuruluşlar, dünya ekonomisinin tek, devasa bir pazarda artan entegrasyonu ve bunun sonucunda yoğun küresel rekabetle sonuçlanan birçok zorlukla karşı karşıyadırlar. Teknolojik gelişmelere ayak uydurma ihtiyacının yanı sıra, bir kuruluşun küreselleşme ve iş gücü çeşitliliği karşısında en iyi çalışanlarını elinde tutabilmesi de çok önemlidir. İşgücü piyasası daha rekabetçi hale geldikçe, işverenlerin çalışanlarını elde tutmak için daha çok çalışmaları gerekmektedir. Bir kuruluşun çalışanları, rakiplerin taklit etmesi zor olan bir rekabet avantaj kaynağı sağlayabilir. Bir firmanın kaynağının sürekli rekabet avantajı yaratması için, kaynağın firmaya değer katması ve taklit edilemez olması gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti

en güçlü yordayıcılarından biridir. Ayrılma, ister işveren tarafından başlatılan fesih gibi gönülsüz, ister istifalar gibi gönüllü olsun, işten ayrılma potansiyel olarak maliyetlidir ve olumsuz örgütsel sonuçları olabilir. İşten ayrılmanın kuruluşlar üzerindeki olası olumsuz etkileri, işe alma, eğitim ve yeni çalışanları hızlandırmanın yüksek maliyetleri, değiştirme arama ve yeniden eğitim sırasında üretkenlik kaybı, yüksek performans gösterenlerin kaybı ve sosyal iletişim yapılarının bozulmasıdır (Kuean et al, 2010). Bu nedenle çalışanların işten ayrılma niyetinin etkisi yalnızca çalışanların üretkenliği için değil aynı zamanda örgütsel istikrar ve finansal sonuçlarda kuruluşlar için önemli bir tehdittir.

2.3. Lider Üye Etkileşimi

Liderlik kavramı, 19. yüzyılın başlarında araştırma konusu olmaya başlamıştır. Çalışmalar liderle ilgili yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Liderlik genel anlamda daha çok inanmayı, cesareti, bilgiyi, zekayı, etkilemeyi, analitik ve yaratıcı düşünmeyi, vizyon oluşturma gibi ifadeler içeren bir kavramdır. Liderlik, grubun amaçlarını gerçekleştirmek için belirli şartlar altında başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Liderlik, başkalarının davranışları üzerinde baskı kurmadan olumlu bir etki yaratma sürecidir (Güney, 2011). Liderlik, liderlerin insanları etkilemeye çalıştığı bir sosyal etkileşim sürecidir (Dasborough ve Ashkanasy, 2003). Liderlik kavramı sonradan kurumsal bakımdan ele alınmış ve örgütlerde önem kazanmaya başlamıştır.

Lider üye etkileşimi ise, liderler ve takipçiler arasındaki kişisel özelliklerden etkilenebilecek ilişkilere odaklanır (Power, 2013). Lider üye etkileşimi, liderlik yaklaşımları arasında ilişkili bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, lider ve takipçileri birbirleri ile içten bir ilişki gerçekleştikleri zaman etkili bir lider-üye etkileşimi ortaya çıkacağını varsaymaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşimi tüm astlarını aynı muamele göstermediği aksine her bir ast için farklı ilişki düzeyde ilişki kurduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla LÜE, lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkileri önem göstermesi açısından geleneksel liderlik modellerinde göz ardı edilen karşılıklı etkileşim sürecini incelemektedir (Öztürk ve Eryeşil, 2016). Lider-üye etkileşimi kurumlarda lider ile çalışan arasındaki ilişkileri açıklayan bir kavramdır. LÜE kuramına göre, lider üye etkileşiminde ast ve üst arasındaki ilişki yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir farklılık göstermektedir. Yüksek kaliteli grup üyeleriyle üst daha yakın ve özel bir ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. Bu tür ilişkilerde hem astların hem de üstlerin karşılıklı bir şekilde çeşitli kazançlar elde etme çabasında olduklarıdır. Örneğin, üstler örgütlerine, görevlerine ve işlerine istekli çalışan ve fazla çaba gösteren çalışanlar kazanırken, iş gören de bu ilişkiden, karşılık olarak daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklardan yararlanmak, kariyerlerinde ilerleme elde etmek isterler (Bolat, 2011). Araştırmacılar, lider-üye ilişkilerinin liderler ve takipçileri arasında oluşan bir dizi etkileşim veya değişim yoluyla zaman içerisinde geliştirildiğini veya müzakere edildiğini teorileştirir.

Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli, ilk olarak 1975 yılında Graen ve meslektaşları tarafından dikey ikili bağlantı modeli, Vertical Dyad Linkage Model (VDL) olarak isimlendirilmiştir. İngilizce literatürde ise, Leader Member Exchange Theory olarak (LMX) olarak isimlendirilen liderlik teorisi, amir-ast çalışma ilişkilerini anlamak için ikili bir yaklaşıma dönüşmüştür. Lider ve astları arasındaki ilişki, modelin hareket noktasını oluşturmaktadır. İkili bir liderden (genellikle bir süpervizör) veya bir asttan oluşan bir organizasyon üyesinden oluşur. LÜE'nin teorik temeli ikili ilişkilerin çalışma rollerinin, lider ve üye arasındaki bir dizi değiş tokuş veya "etkileşim" yoluyla zaman içinde geliştirildiği veya müzakere edildiğidir (Graen ve Uhl-Bien,1995). Liderin her astı ile olan ilişkisi farklılık göstermektedir. Bu ilişkilerin bir kısmı yüksek düzeyde karşılıklı güven ve saygı ile karakterize edilen yüksek kaliteli alışverişlere dönüşecek ve diğerleri ise, daha düşük kalitede ve temele dayalı olacaktır. Lider üye etkileşimi öncelikle resmi iş sözleşmesine dayalıdır. Bu nedenle LÜE gelişiminin kilit bir yönünün lider-üye ilişkisi içinde güven oluşturmaya teorik olarak bağlı olacak faktörler olması gerektiği sonucunu çıkarmaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye-değişim ilişkileri zaman içinde başarılı bir güven inşasının kanıtı olarak görülür (Bauer ve Green, 1996). LÜE, iş görenlerin örgütle ilgili veya örgütün çevresini ilişkin sahip oldukları tutum, davranış ve algılarını etkilemektedir. Lider-üye etkileşimin üstünde durduğu önemli nokta, üst ve ast arasındaki bireysel ilişki ve etkileşimi kapsamaktadır.

Lider-üye ilişkisinin, ilişkinin gelişimi için kritik olan erken aşamalarla üç aşamada geliştiği öne sürülmüştür. Tipik ilişki, liderin üyenin ilgili yeteneklerini, motivasyonlarını ve sınırlarını keşfetmeye çalıştığı rol alma aşamasıyla başlar. Lider rolü alan ve tepki veren üyeye gönderilen bir rol başlatarak bunu keşfeder. Lider, üyenin geri bildirim ve davranışı aracılığıyla üyeyi değerlendirir ve üyeye gönderilen başka bir rolü başlatıp başlatmamaya karar verir (Nahrgang et al., 2009). Lider-üye etkileşimi LÜE yaklaşımının liderliğe yönelik temel öncülünü destekleyen liderlerin astları arasında iyi veya kötü ayırım yaptığı bir teoridir. Lider-üye değişimi LÜE perspektifinin araştırmacıların liderlik anlayışına getirdiği birincil katkı onun temel öncülünde yatmaktadır. Liderler, astları ile farklı türde değişim ilişkileri oluştururlar. Duygusal desteğin derecesine ve değerli kaynakların mübadelesine dayanan üyenin liderle olan mübadele ilişkisinin kalitesi üyenin kuruluş içindeki kaderini belirlemede çok önemlidir (Sparrowe ve Liden, 1997). Liderler ile takipçiler olarak belirlenenler arasında gelişen ilişki kalitesi liderlik araştırmacıları ve uygulayıcıları için önemli bir ilgi konusu olmaya devam etmektedir. Kişilik özellikleri, davranışlar, stiller, kararlar vb.). Liderliği oluşturma ve sürdürmede liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimler Weber'in etkili erken dönem çalışmalarına kadar giden süreçlere dayanmaktadır. Lider-takipçi ilişkilerine odaklanan en belirgin yaklaşım Lider yaklaşımıdır. LÜE teorisi, liderliğin her lider-üye ilişkisi için potansiyel olarak farklı olduğu temel varsayımına dayalı olarak gelişmiştir. Bu nedenle herhangi bir liderin davranışını tanımlamak için ortalama lider stilini kullanmak teorik veya pratik anlam ifade etmemektedir. Çünkü bir liderin davranışı astlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Liderler astlarına LÜE teorini göre farklı davranırlar ve astlar liderlerini her zaman aynı şekilde görmezler (Schyns ve Day, 2011). Lider Üye Etkileşiminin boyutları, katkı, sadakat, mesleki saygı ve duygusal etkileşimdir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Katkı (destek) boyutu: Dienesch ve Liden 1986 yılında katkı boyutunu, ikilinin karşılıklı ortak amaçlarına (açık veya örtülü) yönelik ortaya koyduğu iş odaklı etkinliğin miktarı, yönü ve kalitesine ilişkin algı olarak tanımlamışlardır. Kısaca, lider-üye etkileşiminin gelişiminde bir astın işle ilgili davranışlarının rolünü vurgulamışlardır. Lider-üye ilişkilerinde, liderin her asta tanımlanan görevlerdeki performansını değerlendirdiği varsayılmaktadır. Performans olarak lideri etkileyen ve liderin verdiği görevi yerine getiren astlar, lidere göre iyi performans göstermeyen astlara göre liderle daha kaliteli bir alışveriş geliştirmektedirler. Burada yüksek kaliteden bahsedilen, lider ve üye arasında değerli kaynakların daha fazla değişim ve paylaşımı anlamına gelmektedir. Liderler tarafından seçilmiş bazı üyelere sağlanan değerli kaynaklar arasında fiziksel kaynaklar (örneğin materyaller, bütçe desteği vb.) ile bilgi ve çekici görev atamaları yer almaktadır. Lideri etkileyen üyeler iş performansını daha da artıran kaynaklar ve destek alırlar (Liden ve Maslyn, 1998). Görev tanımlarını en iyi şekilde yapan üyelerin elde edecekleri kazanımları sonucundaki kaynakların varlığıdır. Elde edilen bu kaynaklar, astların performanslarını olumlu yönde etkileyerek, örgütlerde verimliliğinin artışına neden olmaktadır.

Sadakat boyutu: Dienesch ve Liden tarafından öne sürülen LÜE 'nin ikinci boyutu, lider ve üyenin birbirine ne kadar sadık olduğudur. Sadakat hem liderin hem de takipçisinin birbirlerine bağlılık derecesini ve üyelerin her birinin eylemlerini ve karakterlerini destekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Sadakat boyutu ayrıca, liderlerin hangi görevleri kimlere verileceğine dair aldıkları kararların bir neticesidir. Liderlerin sadık üyelere bağımsız muhakeme ve/veya sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmelerini isteme olasılığı daha yüksektir (Liden ve Maslyn, 1998).

Duygusal Etkileşim boyutu: Lider ve üyenin, iş veya profesyonel değerlerden daha çok bireyler arası etkileşime dayalı ve birbirine karşı besledikleri sevginin derecesidir (Aslan ve Özata, 2009:101). Lider ve üyenin bazen birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık fazla çalıştıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Liden ve arkadaşları çalışmalarında, hoşlanma (sempati)'nin lider tarafından üyenin çalışma performansını değerlemesinde daha etkin bir LÜE belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998).

Mesleki Saygı boyutu: Kurumun her bir üyesinin diğer astları tarafından örgüt içi veya örgüt dışında kendi öz çalışma alanı ile ilgili olarak ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır. Bu algılama o kişi ile ilgili kişisel deneyim, kurum içinde veya dışında olan kişiler tarafından yapılan yorumlamalar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya geçmişe ait bilgileri kapsamaktadır (Çekmecelioğlu et al., 2014). Profesyonel saygınlığa sahip liderler kendilerini izleyen ve örnek alan üyelerin mesleki saygınlıklarını arttırarak performanslarına olumlu yönde katkıda bulunurlar. Aynı şekilde üyenin profesyonel olması ve

olumlu anlamda ün sahibi olası lider üye etkileşiminde saygı seviyesini arttıracaktır. Lider, yetenek ve kapasitesi yüksek olan üyeye yetki ve sorumlulukları kısa sürede devredecektir. Benzer şekilde, profesyonel itibara sahibi olan lider ile çalışmaya başlayan üye de liderin gözünde olumlu itibar yaratmak için daha fazla çalışacak ve performansını arttıracaktır (Oğuzhan, 2015).

III. YÖNTEM

3.1. Etik Beyan

Bu çalışmada kullanılan anketlerin uygulama aşamasını gerçekleştirmek için İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün Etik Komisyonu'nda 21.07.202 tarihli ve 2022/12 sayılı kararı doğrultusunda gereken izinler alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde tutma örgütlerin en önemli amacı olmuştur. Bu amaç doğrultusunda örgütlerin kolayca taklit edilemeyen bir rekabet ortamı yaratmaları zorunluluk hale gelmiştir. Çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla ses çıkartma davranışı gerçekleştirilmesi, inovasyon, grup öğrenme, iyileşmiş iş süreçleri ve krizlerin önlenmesi gibi olumlu örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir. Pozitif ses çıkartma davranışında, çalışanlar kuruluş için yapıcı bir değişiklik getirme arzusuyla motive olurlar. Bu nedenle, söz sahibi olma olasılığı, bir çalışanın kuruluşun çalışanları, müşterileri veya dış topluluk karşısında daha etkili veya daha uygun şekilde çalışmasına yardımcı olduğu ölçüde anlam kazanacaktır. Çalışanlar önerilerini ve endişelerini paylaşmazlarsa kuruluşların performanslarında düşüş yaşanarak, sorunları düzeltme ve yeni fikirlerden yararlanma fırsatlarını kayırabilirler. Pozitif ses çıkartma, çalışanların işten ayrılma niyetini de olumlu olarak etkilemektedir. Pozitif ses çıkartmanın aynı zamanda örgütsel etkinlik üzerindeki kritik rolünün anlaşılması, araştırmacıları ses çıkartma davranışını destekleyen veya engelleyen faktörleri ele almaya yöneltmiştir. Bu davranış hem lider hem de üye açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, hastane yöneticilerinin sağlık çalışanlarına karşı yaklaşımlarının nasıl olduğu önem kazanmaktadır.

Araştırmada yer alan bu değişkenler bir araya geldiğinde sağlık kurumları açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının daha kaliteli hizmette bulunmaları için özgürce fikirlerini paylaşmaları, aksaklıkları bildirmesi, bilgi akışının sadece çalışma grubu arkadaşlarına iletmek yerine yönetici/lidere aktarılması örgüt performansını pozitif yönde etkileyecektir. Sağlık çalışanlarında ses çıkartma davranışı desteklendiğinde sağlık hizmetlerinin kalitesi artacak ve buna bağlı olarak hasta memnuniyeti yükselecektir. Bununla birlikte pozitif ses çıkartma davranışının yurt içi alan yazını incelendiğinde, sağlık örgütlerinde bu denli önemli değişkenlerin bir arada çok az ve yetersiz sayıda çalışılmış olması, bu çalışmada değişkenleri birbiri ile ilişkilendirilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda üç değişkende örgüt açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, bu çalışma da birbirinden önemli bu üç değişkenin alan yazında daha çok kullanımının sağlanması, sağlık örgütlerinde ön planda bulundurulması ve uygulamada önderlik edilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe çalışanların pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul'da hizmet veren Özel Medicine Hospital hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarından farklı pozisyonlarda çalışan toplam personel sayısının 1300 kişi olduğu belirtilmiştir. Bu kişilerden çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 450 kişi çalışmanın örneklem hacmidir. Örneklem sayısı belirli bir ana kütle temsil etmesi durumunda, örnek sayısı, 0.05 örnekleme hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 297 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler yüz yüze yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Belirlenmiş olan evrenin örneklem hacmini bulmak için kullanılan formül aşağıda yer almaktadır:

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

n= Örneklem büyüklüğü

N= Ana kütle (evren) (1300 kişi)

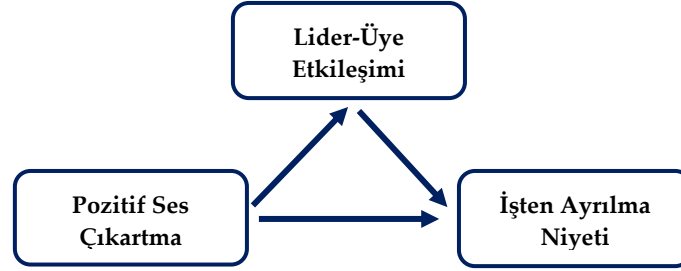
p=Olayın hem gerçekleşme hem de q= gerçekleşmeme olasılıkları (0,5)

t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

Hata payı oranı %5 ile ana kütle belirleyecek örneklem büyüklüğünün ise en az 297 çalışan olması gerekliliği hesaplanarak bulunmuştur. Çalışmada 450 kişi ile çalışılmış, istatistik olarak geçerli sayı sağlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Pozitif ses çıkartma ile işten ayrılma niyeti istatistik anlamlı ilişkilidir.

H2: Pozitif ses çıkartma ile lider-üye etkileşimi istatistik anlamlı ilişkilidir.

H3: Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti istatistik anlamlı ilişkilidir.

H4: Pozitif ses çıkarmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.

3.6. Veri Toplama Aracı

Üç bölümde kullanılan ölçeklerin aracılığıyla araştırmada demografik ve genel bilgiler toplandıktan sonra, katılımcıların pozitif ses çıkartma davranışı, işten ayrılma niyeti ve lider- üye etkileşimi düzeyleri değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler hakkında detaylı açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

Pozitif Ses Çıkartma Ölçeği: Maynes ve Podsakoff (2014)'un geliştirmiş olduğu 20 maddelik dört boyutlu bir ölçektir. Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider- Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi isimli makale çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması, Çankır (2016), tarafından pozitif ses çıkartma değişkenlerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin yapılması sonucunda oluşturulmuştur. Pozitif ses çıkartma, destekleyici ve yapıcı ses çıkartma olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Her boyut beş maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert ölçek kullanılmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Bu ölçek Reychar ve Weisberg (2009) tarafından oluşturulmuştur. Bu araştırmada Aslantaş'ın doktora tezinde kullandığı " İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği", Büyükbeşe (2012) tarafından 5 madde biçiminde kullanılmıştır. Aslantaş'ın araştırmasında 5 maddeden meydana gelen ölçek sorularının, uzmanların görüşleri alınarak 8 maddelik bir ölçek hazırlandığı vurgulanmıştır. Bu çalışmada Varışlı (2019)'nın doktora tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada; 5= Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum biçiminde hazırlanmış olan 5'li Likert ölçek kullanılmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi: Lider üye etkileşimi ölçeğine ait sorular E.K. Pellegrini ve T.A. Scandura'dan alınmıştır. Ölçeğin Türkçe' ye uyarlanması Göksel ve Aydın (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 12 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplanmasında kullanılan anket "1- Hiçbir Zaman, 2- Çok Nadir, 3- Ara Sıra 4- Çoğunlukla, 5- Her Zaman" 5'li Likert biçimindedir.

3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma, deneysel olmayan bir nicel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem, tarama deseni olarak adlandırılan bir teknikte uygulanmıştır. Tarama deseni, belirli bir evren (popülasyon) içinden seçilerek bir örneklemin üzerinde yapılmış çalışmalarda, evren genelindeki eğilimleri, tutumları ve görüşleri nicel olarak betimlemeyi sağlamaktadır. Tarama desenindeki temel amaç, bir gruptaki bireylerin belirli bir konu veya bir soruna ait görüşlerinin bir dizi soru sorarak belirlenmesini sağlamaktır. Böylece seçilen gruptaki bireylerden, grubun mevcut durumunun belirlenmesi, inanç, görüş ve tutumları hakkında bilginin elde edilmesi ve soruların yöneltilmesidir.

Çalışmada, IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 paket programı verilerin analizi için kullanılmıştır. Analizin birinci aşamasında, anketin demografik ve genel bilgilerini içeren ilk bölümü ile ilgili yüzde ve sıklık dağılımları belirlenmiştir. Buda, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin ne sıklıkla görüldüğünü ve yüzdelik dağılımını gösterir. Ayrıca, ölçeklere verilen cevaplara ait sıklık ve yüzde dağılımları ile ortalama ve standart sapmaya ait değerlerinin hesaplamaları yapılmıştır. Analizin ikinci aşamasında, açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA, ölçeklerin yapılarını ve iç tutarlılıklarını anlamak için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz, ölçeklerin alt faktörlerini ve bu faktörlerin birbiriyle ilişkisini ortaya çıkarır. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak, ölçeğin yapı geçerliliği değerlendirilmiştir.

Analizlerde kullanılacak yöntemler, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına göre değişim göstermektedir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına normallik sınamaları; Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov yapılmıştır. Veriler normal dağılmadığı ve normal dağılım varsayımı sağlanmadığı için alternatif yöntem olan Kendall's tau_b korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın son aşamasında, yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak hipotezlerin test edildiği, ilişkilerin belirlendiği ve aracı etki rolünün araştırıldığı bir analiz uygulanmıştır.

IV. BULGULAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Anketin güvenilirlik sınavasını ölçmek için kullanılan; "İkiye Bölme (split), Cronbach Alpha (CA), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" testlerinden yararlanılmıştır. Güvenilirlik sınavası için kullanılan tüm kriterlerden elde edilen sonuçlar %70'in üzerinde olduğunda, iç tutarlık ve güvenilirlik sağlandığı kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2012:45). Tablo 1'de görüldüğü gibi, 4 kriter sonuçları %70 değerini aşarak, güvenilirlik değeri sağlanmıştır. Bu durumda anketin iç tutarlık ve güvenilirlik açısından analiz kabul edilebilir olduğu ve analiz çıktılarının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Anketin Güvenirlik Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.886
Split	0.884-0.889
Paralel	0.887
Strict	0.886

Tablo 1. anket araştırma sonucunun güvenilir, anket verilerinin kendi içerisinde tutarlı ve analizlerden elde edilen sonuçların gerçekçi değerleri yansıttıkları bulgusunu göstermektedir.

4.2. Demografik Bulgular

Tablo 2'de, katılımcıların demografik özelliklerine ait yüzde dağılım bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2. Demografik Özellikler Sıklık ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	297	66,0
Erkek	153	34,0
Toplam	450	100,0

Medeni Durum	f	%
Evli	127	28,2
Bekar	280	62,2
Dul/Boşanmış	43	9,6
Toplam	450	100,0

Yaş	f	%
25'ten az	160	35,6
25-30	158	35,1
31-35	42	9,3
36-40	50	11,1
41 ve üzeri	40	8,9
Toplam	450	100,0

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	29	6,4
Lise	125	27,8
Ön lisans	128	28,4
Lisans	91	20,2
Yüksek lisans	41	9,1
Doktora	36	8,0
Toplam	450	100,0

Kurumda Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	150	33,3
1-5 yıl	227	50,4
6-10 yıl	56	12,4
11 yıl ve üzeri	17	3,8
Toplam	450	100,0

Toplam Mesleki Deneyim	f	%
1 yıldan az	81	18,0
1-5 yıl	227	50,4
6-10 yıl	95	21,1
11 yıl ve üzeri	47	10,4
Toplam	450	100,0

Çalışma Şekli	f	%
Vardiya Değişimi	88	19,6
Tam Zamanlı	348	77,3
Part-time	14	3,1
Toplam	450	100,0

Aylık Gelir	f	%
4250 TL ve daha az	150	33,3
4500-5000 TL arası	155	34,4
5000-6000 TL arası	65	14,4
6000 TL ve üzeri	80	17,8
Toplam	450	100,0

Çalışılan Bölüm	f	%
Hemşirelik	145	32,2
Hasta Danışmanı	149	33,1
Doktor	52	11,6
Asistan	48	10,7
Temizlik Personeli	56	12,4
Toplam	450	100,0

Algılanan Aylık Gelir	f	%
Fazlasıyla Yeterli	9	2,0
Yeterli	34	7,6
Ne Yeterli Ne Değil	70	15,6
Yetersiz	155	34,4
Çok Yetersiz	182	40,4
Toplam	450	100,0

Tablo 2'de yer alan bilgilere göre, katılımcıların yarısından fazlası bekâr ve kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemi oluşturan çalışanların çoğunun yaşının 25'ten az veya 25-30 yaş aralığında olduğu, eğitim durumlarının ön lisans ve lise ağırlıklı olduğu, çalışanların yaklaşık yarısının 1-5 yıl arasında kurumda çalışma süresine sahip olduğu, büyük çoğunluğunun çalışma şeklinin tam zamanlı olduğu, çalışılan bölüm açısından katılımcılar arasında hasta danışmanlarının fazla olduğu görülmektedir (Tablo 2). Ayrıca çalışanların çoğunluğu, aylık gelirlerinin çok yetersiz olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 2).

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Yapılan faktör analizinde, Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20'nin altında olan soruların bulunmadığı görülmüştür. Bu durum, Costello ve Osborne'nun (2005) çalışmalarında ifade ettikleri gibi, varyans değişimi etkilerinin az olması bu soruların analiz dışında kalmasını gerektirmektedir. Araştırmanın her üç ölçeği için Anti-imağ matris diyagonal değerleri, 0.50 değerinin üzerindedir. Bu durum, soru çıkarımı yapılmamasını ve ölçeklerin asıl haliyle kullanılmasını uygun görmektedir.

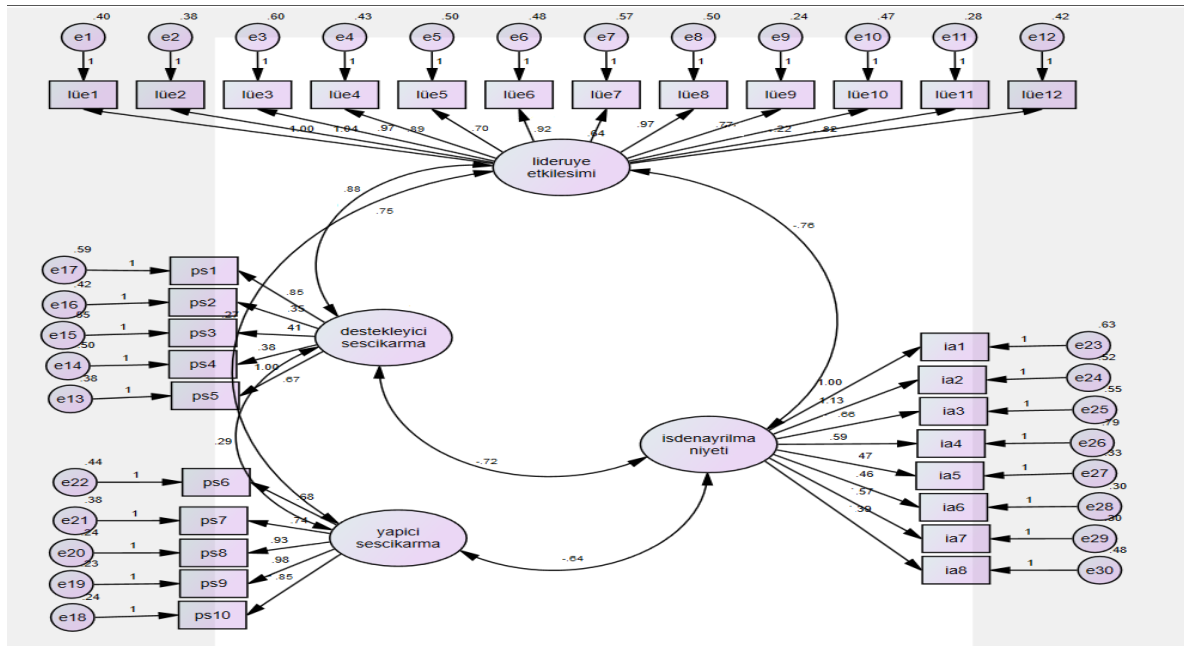
Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Pozitif Ses Çıkartma Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Destekleyici Ses Çıkartma	%39,21	0.921	3,22
Yapıcı Ses Çıkartma	%30,14	0.919	3,53
KMO= 0.916; Bartlett $\chi^2=7934.12$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %69,35			
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Lider-Üye Etkileşimi	%68,72	0.919	3,33
KMO= 0.922; Bartlett $\chi^2=8544.37$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68,72			
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İşten Ayrılma Niyeti	%67,93	0.916	2,97
KMO= 0.913; Bartlett $\chi^2=6959.37$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %67,93			

Faktör yapısında, pozitif ses çıkartma için 2 faktör, lider-üye etkileşimi için 1 faktör ve işten ayrılma niyeti için 1 faktör öz değerleri 1’den yüksek olarak saptanmıştır. Pozitif ses çıkartma ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, 0.70 değerinin üzerinde ve iyi düzeyi ifade eden 0.916, lider-üye etkileşimi ölçeği 0.922 ve işten ayrılma niyeti için 0.913 olarak elde edilmiştir. Analize tabi tutulan değişkenlerin tutarlılığının ölçümünde, gerçekleştirilen pozitif ses çıkartma ölçeği için Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ($\chi^2=7934.12$ ve $p= 0.000$), lider-üye etkileşimi ölçeği için ($\chi^2=8544.37$ ve $p= 0.001$) ve işten ayrılma niyeti ölçeği için ($\chi^2=6959.37$ ve $p= 0.001$) olarak saptanmıştır. Anti-ımağ korelasyon matrisinin neticelerinin göstergelerine göre, yargıların çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5’in üzerinde sonuç bulunmuştur. Öte yandan her üç ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20’nin altında soruya rastlanmamıştır, bu nedenle soru çıkarılmamıştır. Faktör ağırlıkları pozitif ses çıkartma ölçeği için (0.62-0.79) değerleri arasında, lider-üye etkileşimi ölçeği için (0.60-0.80) değerleri arasında ve işten ayrılma niyeti için (0.58-0.79) arasında bir sonuca ulaşılmıştır.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

“Açıklayıcı Faktör Analizi”nin (AFA) uzantısı olan ve verinin temel yapısını inceleyen “Doğrulayıcı Faktör Analizi”nin (DFA) amacı, önceden belirlenmiş olan faktörlerin, yeni yapılan çalışmadaki değişkenlere uyum sağlama ve yapı geçerliliğini araştırmaktır. DFA, önceden belirlenmiş faktör yapısının doğrulanması amacını taşımaktadır.



Şekil 2. DFA Analiz Sonuçları

Tablo 4. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X ² /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.34	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.923	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.965	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.959	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.026	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.940	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.936	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.017	İyi uyum

Kaynak: Kline,2011

İyi uyum kararı, Tablo 4’de görüldüğü üzere X² /sd =2.34 çıkması ve ≤ 3 koşulunu sağlaması sonucunda verilmiştir. NFI=0.923 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilir uyum” TLI (NNFI)=0.965 ile ≥0.95 aralığında “iyi uyum”, IFI =0.977 ile ≥0.95 aralığında “iyi uyum”, CFI=0.959 ile ≥0.95 aralığında “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.026 ile ≤0.05 aralığında “iyi uyum”, GFI=0.940 ile ≥0.90 aralığında “iyi uyum”, AGFI=0.936 ile ≥0.90 aralığında “iyi uyum”, RMR=0.017 ile ≤0.05 aralığında “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada; pozitif ses çıkartma, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Pozitif Ses Çıkartma, Lider Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişki Analizi

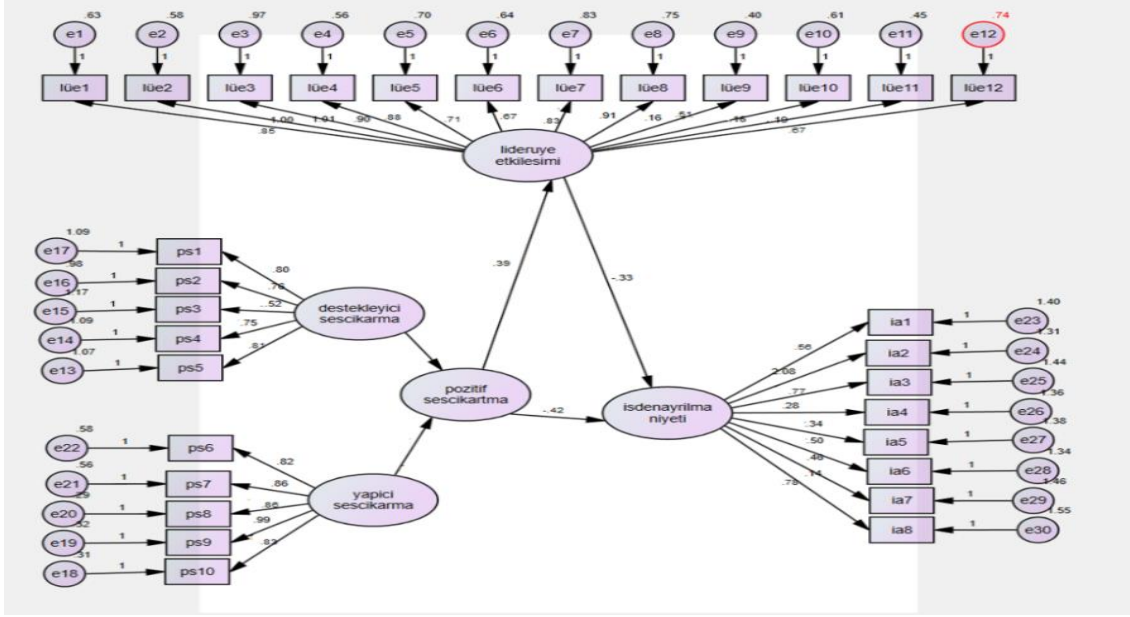
		İşten Ayrılma Niyeti Genel Boyutu	Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu
Pozitif Ses Çıkartma Genel	r	-0,213*	0,304*
Boyutu	p	0,000	0,000
Lider-Üye Etkileşimi Genel	r	-0,352*	1
Boyutu	p	0,000	-

*p<0.01 düzeyinde anlamlı ilişki

Pozitif ses çıkartma genel boyutu ile işten ayrılma genel boyutu %21,3 (r=-0,213, p=<0,01) oranında negatif yönde ilişkisi vardır. Pozitif ses çıkartma ile lider-üye etkileşimi genel boyutu %30,4 (r=0,304, p<0,01) oranında pozitif yönde ilişkilidir. Lider-üye etkileşimi genel boyutu ile işten ayrılma niyeti genel boyutu %35,2 (r=-0,352, p<0,01) oranında negatif yönde ilişkisi vardır

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

“Yapısal Eşitlik Modeli”, örtük değişkenlerle (latent variable) gözlenen değişkenlerin (observed variable) arasındaki nedensel bağlantıların ve belirlenmiş modellerin testi için faktör analizi, çoklu regresyon, kovaryans analizleri, varyans, gibi analizlerin birleşiminden meydana gelen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Doğrulayıcı Faktör Analizin de yol analizlerinden yararlanılmaktadır.



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 6. Yem Tahminleri İyi Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
χ^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.09	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.941	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.929	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.978	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.031	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.944	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.937	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.022	İyi uyum

Kaynak: Kline, 2011

İyi uyum kararının verilmesinin nedeni, Tablo 6'da görüldüğü üzere $\chi^2 /sd = 2.09$ çıkması ve ≤ 3 koşulunu sağlamasıdır. NFI=0.982 ile ≥ 0.95 aralığında "iyi uyum", TLI (NNFI)=0.941 ile 0.94-0.90 aralığında "kabul edilebilir uyum", IFI=0.929 ile 0.94-0.90 aralığında "kabul edilebilir", CFI=0.978 ile ≥ 0.97 aralığında "iyi uyum", RMSEA=0.031 ile ≤ 0.05 aralığında "iyi uyum", GFI=0.944 ile ≥ 0.90 aralığında "iyi uyum", AGFI=0.937 ile ≥ 0.90 aralığında "iyi uyum", RMR=0.022 ile ≤ 0.05 aralığında "iyi uyum" sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla YEM tahmin değerlerinden sadece iki tanesinde "kabul edilebilir" sonucuna ulaşılmış ve diğer kriterlerde ise "iyi uyum" sonucu elde edilmiştir.

Tablo 7. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
PSC→İAN	-	-0.421	0.057	7.385	0,000*	Anlamli ilişki
PSC→LÜE	+	0.392	0.095	4.126	0,000*	Anlamli ilişki
LÜE→İAN	-	-0.330	0.059	5.593	0,000*	Anlamli ilişki

*p<0.01 düzeyinde anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = -0.421$, $p < 0.01$). Pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.392$, $p < 0.01$). Lider-üye etkileşimi (LÜE) boyutu

işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = -0.330$, $p < 0.01$). **H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.**

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, hizmet alanında faaliyette bulunan, sağlık sektöründe görevli olan 450 personele ilişkin çalışanların pozitif ses çıkartmanın işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşimin aracı rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), nedensel ilişkilerinin test edilerek, tahminde bulunulması ve yapısal teorilerin doğrulanması sonucunda uygulanmaktadır. YEM tahmin sonuçlarına göre, pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde -0.421 negatif yönde anlamlı etkilidir. Pozitif ses çıkartma (PSC) boyutu lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde 0.392 pozitif yönde anlamlı etkilidir. Lider üye etkileşimi boyutu, işten ayrılma niyeti üzerinde -0.330 birimlik azaltıcı anlamlı etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin incelenmesi aşamasında yer alan ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda pozitif ses çıkartma ile işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkili olduğu doğrulanmıştır. Çalışanlar kaybedecekleri ile kazanacaklarını hesaba katıp o şekilde tavır sergiliyorsa ve örgütle yaşadığı sorunu bir şekilde çözmeyi deniyorsa işten ayrılma niyeti azalacaktır. Öte yandan pozitif ses çıkartma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi fazla olması çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında önemsendiğinin göstergesidir. Pozitif ses çıkartma arttıkça işten ayrılma niyeti azalacağı söylenebilir. Bir kuruluşun çalışanlara tatmin edici olmayan çalışma durumlarını değiştirmek için işlerinin bazı yönleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini dile getirme fırsatı verildikçe, çalışanlarının kuruluştaki kalma olasılığının arttığını göstermektedir. Pozitif ses çıkartma davranışı, kuruluş için tutarlı iyileştirmeler önermek, iş ortamındaki sorunları tartışmak, dışarıdan yardım arama, bilgi paylaşma vb. çalışanların düşüncelerini dile getirme şekli olarak tanımlanır. Rekabetin yoğunlaştığı bu pazarda sürekliliğini devam etmek isteyen örgütler çalışanın ses çıkarma davranışını önemsemek durumundadırlar. Pozitif ses çıkartma kavramı son zamanlarda önemli bir konu haline gelmiştir. Birincisi, çalışma bağlamında şikâyetlerin çalışanlar tarafından yönetime iletilmesidir. İkincisi, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılımıdır. Pozitif ses çıkartma davranışı, bireysel memnuniyetsizliğin bir ifadesi olarak alınabilir. Bu durumda amacı, yönetimle belirli bir sorunu ele almak, şikâyet prosedürün de veya konuşma programında ifade bulmaktır. Çalışanlar ne kadar değerli fikirlerini kurumla paylaşırsa ve bu değerlendirilip dönüş sağlanırsa işten ayrılma da azalabilir. Çalışanlara daha fazla özerklik tanınan iş ortamlarının da kurum tarafından önemsendiğini hisseden çalışanlarda daha fazla iş tatmini oluşacak ve kurumla özdeşleşmesi sağlanacaktır.

Türkoğlu ve Özyılmaz Misican (2019), ofis vergi ve denetim hizmetleri departmanı çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında, pozitif ses çıkartma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu bulmuşlardır. Palabıyık (2021), tarafından akademisyenlere yapılan bir çalışmada, çalışanların işle bütünleşmelerinin pozitif ses çıkartma davranışları üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Pozitif ses çıkartma boyutunun lider üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, çalışanların pozitif ses çıkartma davranışlarının, liderin sergileyeceği tavra ve çalışanların fikirlerini paylaşmada liderleri ile olan ilişkinin samimiyetine bağlı olduğu görülmektedir. Bu şekilde, çalışanlar var olan duruma ilişkin faydalı ve değerli çözüm önerileri ortaya koymaya çalışırlar.

Genel olarak, her örgütte, süreçleri ve prosedürleri planlayabilen, uygulayabilen, kontrol edebilen ve aynı zamanda kuruluşun arzulan sonuca veya sonuçlara özel olarak ulaşılmasından sorumlu olan yüksek nitelikli, yetenekli ve profesyonel liderler veya yöneticilerden oluşan bir üst yönetim ekibi gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı uyarlanabilir zorluklar, yalnızca yönetimden değil, aynı zamanda işin günlük operasyonlarını gözlemleyen ve bunlarla ilgilenen çalışanlardan da daha fazla çaba gerektirmektedir. Sonuç olarak, çalışanların yeni fikirler geliştirip, bu fikirleri yönetime ileterek kuruluşlarının başarısına aktif olarak katkıda bulunmaları giderek artmaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi gibi ilişki odaklı liderlik tarzlarının bu tür davranışları kolaylaştırabileceğini göstermektedir.

Alan yazında ses çıkartma davranışının hem olumlu hem de olumsuz şekilde çalışıldığı görülmektedir. Ses çıkartma davranışının, lider üye etkileşimi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu çalışmalara rastlanmaktadır. Gao ve arkadaşlarının (2011), telekomünikasyon endüstrisindeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarında, çalışanların liderlerine olan güveninin, çalışanın ses çıkartma davranışını pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Cheng ve arkadaşları (2013) çalışmalarında, pozitif ses çıkartma davranışı ile lider üye etkileşimi arasında pozitif etki olduğunu ortaya koymuşlardır. Hsiung (2012), ise otantik lider ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide lider üye etkileşiminin aracı role sahip olduğunu belirtmiştir. Chen ve Hou (2016), yaratıcılık ve etik liderlik ilişkisinde ses çıkartma davranışının düzenleyicilik rolünü araştırmışlar ve ses çıkartma davranışı ile etik liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çankır (2016) çalışmasında, lider üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma değişkenlerinin birbiriyle anlamlı ve pozitif korelasyona sahip olduğunu, Durdu (2021), öğretmenlerin prososyal davranışları ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik rolüne sahip olduğunu, Gürel (2022) bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, lider üye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışına olumlu yönde etki ettiğini tespit etmiştir.

Lider-üye etkileşimi (LÜE) boyutunun işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada olduğu gibi, literatürde yer alan farklı çalışmalarda da lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vecchio ve Gobdel, 1984; Ferris, 1985; Cevrioğlu, 2007; Şahin, 2011; Öztürk ve Eryeşil, 2016). Yani liderle üyesinin ilişkisi ne kadar güçlü olursa o kadar işten ayrılma niyeti azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda çalışanların sorunlarını liderlerine rahatla iletebildikleri söylenebilir. Eğer çalışan liderine düşüncelerini iletirse ve olumlu dönüş almazsa muhtemelen kuruma karşı tavrı değişecektir. Sürdürülebilir kurumsal başarı, kuruluşlar için temel zorluktur. Kuruluşların etkili hizmet sağlamak ve kuruluş içinde zenginlik yaratmak için kullandıkları ana kaynaklar olan iyi çalışanların uzun vadeli ve sürdürülebilir şekilde elde tutulmasıdır. Uzun vadeli ve sürdürülebilir çalışan bağlılığı, işgücü arasında iş tatmini ve azalan çalışan devri (niyeti) ile ilgilidir. Ayrıca, uzun vadeli işveren-çalışan ilişkileri genellikle yönetsel uygulama lider ile üyenin ilişkisine bağlıdır. Yüksek performanslı bir kuruluşta çalışan bireyin işten ayrılması düşüktür. İşten ayrılma niyeti, birey tarafından başlatılan bir sosyal veya örgütsel sistemin üyelik sınırı boyunca bireysel hareket olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, çalışan devrini tahmin etmede yardımcı olabilecek olası tetikleyicileri belirlemek ve anlamak çok önemlidir.

Çalışanlar, kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul edilir. Hızla değişen pazarlarla birlikte çalışanların karşılaştığı sorunlar da her geçen gün artmaktadır. Liderle üye arasındaki iletişim kopukluğu örgütsel ortamda olumsuzluk yaratır. Ses çıkartma davranışı, bir durumu iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı iletişimdir. Sonuçta, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe ve işten ayrılma oranının artmasına neden olan yanlış bir kuruluş imajı yaratmamakta ve çalışan devrini ve işten ayrılma niyetlerini azaltmakta doğrudan fayda sağlamaktadır. Anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olmaktadır. Pozitif ses çıkartma, işteki çatışmaları çözmeye yardımcı olarak dolaylı etkisinin üzerinde ve ötesinde ek bir etkiye sahiptir.

Çalışanların kurumlarının başarısı için yapıcı ve destekleyici önerilerini rahat bir şekilde dile getirebilmeleri çok önemlidir. Örgütlerin amaç ve hedeflerini yerine getirebilmek için çalışanların görüşlerine ihtiyacı vardır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; çalışmada farklı sonuçlara ulaşılabilmesi için pozitif ses çıkartma uygulaması devlet hastanelerin de veya farklı sektörlerde yapılması önerilebilir. Sağlık kurumlarında lider-üye arasındaki iletişim güçlendirilerek, çalışanların lider ile iletişimini kolaylaştırmak, samimi bir ortam sağlamak adına rutin bir şekilde programlar düzenlenmesi önerilebilir. Verimli ve başarılı çalışanları elde tutabilmek için düzenli olarak terfi edilmesi veya ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmak için maddi açıdan desteklenmesi ve belirli şartlar karşılığında ek prim uygulamaları düzenlenmesi, çalışma saatlerinin esnek tutulması, çalışanlara her fırsatta değerli oldukları hissettirilmesi ve özgüvenleri yüksek tutulması önerilebilir. Çalışanlara kurumun misyon ve vizyonunu benimsemeleri adına eğitim ve kişisel gelişim imkanları sağlanması önerilebilir. Kurumun verimliliğini arttırmak için çalışanların düşünce ve önerileri dikkate alınmalı, çalışanların işten ayrılma niyetini önlemek için çalışma ortamının iyileştirilmesi önerilebilir. Sadece çalışanlara değil aynı zamanda üst kademedeki yöneticilere eğitim seminerleri düzenlenmesi önerilebilir. Kurumu ile çalışanın bağlılığını arttırmak için iş

dışında aktiviteler düzenlenmesi önerilebilir. Kurumun gelişmesini sağlamak amacıyla yapılan değişiklikler çalışanlara önceden bilgilendirilmesi önerilebilir. Kurumun yararına faydalı bilgi ve fikirlerini beyan eden çalışanların ödüllendirilmesi önerilebilir. Karmaşık ve uzmanlığa dayalı hastane gibi sağlık kurumlarında, alt seviyedeki çalışanların karar sürecine katılımı, daha demokratik, verimli ve motive edici bir çalışma ortamı yaratabilir. Ancak bu katılımın etkili olması için yönetim tarafından iyi planlanması, iyi iletişim sağlanması ve uzmanlık gerektiren kararlarda dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmenin uygulanmaya başlandığı bu sektörde, pozitif ses çıkartma davranışının da uygulanarak bu uygulamaların bütünleştirilmesi önerilebilir.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları:

Fikir Kavram: Falis ABSHIR ALI, Şule DARICAN

Araştırma Tasarım: Falis ABSHIR ALI

Makale Yazımı: Falis ABSHIR ALI, Şule DARICAN

Veri Toplama: Falis ABSHIR ALI

Analiz: Falis ABSHIR ALI

Eleştirel Okuma: Şule DARICAN

Çıkar Çatışma Bildirimi: Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

Kaynakça

- Aladwan, K. (2012). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35(4), 408-422.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. ve Vidayarthi, P. R. (2022). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage Handbook of Leadership*, 2(4), 311-325.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. ve Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2).
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behaviour: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1): 84-104.
- Breukelen, W., Schyns, B. ve Blanc, P. L. (2006). Leader-member exchange theory and research: accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3): 295-316.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Costello, A. B. ve Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assesment, research, and evaluation*, 10(1), 7.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırıkkaleli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), ss: 1-12.
- Çankır, B. ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider - üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Kocatepe Üniversitesi.
- Chen, A. S. Y. ve Hou, Y. H. (2016). The effects of leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y. ve Joynstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor- attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1) 81-102.
- Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. (2003). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Provided by University of Queensland Espace*, 13(5), 615-634.

- Durdu, İ. (2021). *Okullarda prososyal davranış ve pozitif ses çıkartma davranışı oluşumunda lider-üye etkileşiminin rolü.* (Yayımlanmamış doktora tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi .
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elden, B. (2020). Demografik değişkenlerin pozitif ses çıkartma davranışına etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *13.Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri*, 06-08 November Türkiye. 1846-1850.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22:787-798.
- Ghani, B. ve Malik, M. A. (2022). Social media and employee voice: a comprehensive literature review. *Behaviour & Information Technology*, 1(21).
- Göksel, A. ve Aydın, A. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 247-271.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: App-lying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 225-226.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayınevi.
- Gürel, P.A. (2022). Lider - üye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışına etkisi: Bankacılık sektörü örneği. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 7(2), 141-152.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. ve Louise Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Hunjra, A. I., Ali, M. A., Chani, D., Irfan, M.H., Khan, H. ve Rehman, K. U. (2010). Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3056-3061.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-53.
- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. Guilford Press.
- Kuean, W.L. Kaur, S. ve Wong, E.S.K. (2010). The relationship between organizational commitment and intention to quit: The Malaysian companies perspectives. *Journal of Applied Sciences (Faisalabad)*, 10(19), 2251-2260.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Maynes, T. D. ve Podsakof, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 88-91.
- Milliken, F.J., Schipani, C.A., Bishara, N.D. ve Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspective*, 29(4), 405-421.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 173-197.
- Mxenge, S.V., Dywili, M. ve Bazana, S. (2014). Organisational stress and employees, intention to quit amongst administrative personnel at the University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 13-29.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. ve İlies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Naqvi, S. M.R., Irshad, M. ve Rubbab, U.-E. (2022). Impact of team voice on employee voice behavior: Role of felt obligation for constructive change and supervisor expectations for voice. (<https://www.emerald.com/insight/2049-3983.htm>, 19.81).
- Ngo-Henha, P.E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 11(11), 2760-2767.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work?, Dispositional influences on employees voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Oğuzhan, T. (2015), *Algılanan etik iklim boyutları, lider-üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 125-129.
- Palabıyık, N. (2021). *İşle bütünleşmenin pozitif ses çıkartma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hitit Üniversitesi.
- Pellegrini, Ekin K. ve Tery, A. Scandura (2006). Leader- member exchange (LMX). Paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 264-279.
- Peters, L. H., Bhagat, R. S. ve O'connor, E. J. (1981). An examination of the independent and joint contributions of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Organization Studies*, 6(1), 73-82.
- Power, R. L. (2013). Leader-member exchange theory in higher and distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4), 277-284.

- Reychav, I. ve Weisberg, J. (2007). Impact of knowledge sharing on performance and turnover. *The International Journal of Knowledge Culture and Change Management*, 6(2), 167-176.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Schyns, B. ve Day, D. V. (2011). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F. ve Yüksel, A. N., Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doyumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 165-175.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Türkoğlu, N. ve Misican, Ö.D. (2019). Çalışanların psikolojik rahatlık algısı, pozitif ses çıkartma davranışı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 998-1010.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*, Gelişim Üniversitesi.
- Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wilkinson, A. ve Fay, C. (2011). Guest editors note: New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- William, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. ve Korkmazıyrek, H. (2022). Psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkartma davranışının aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 185-200.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.