
YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Editör

Doç. Dr. Şahin Karabulut

yaz
yayınları

2024

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Editör: Doç. Dr. Şahin Karabulut

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-6171-00-8

Ekim 2024 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	1
<i>Emine ARDIÇ</i>	
Five-Factor Personality Traits: The Case of University Students	21
<i>Gazi KURNAZ</i>	
Determination of University Students' Concerns About Artificial Intelligence (AI) Technology	50
<i>Gazi KURNAZ</i>	
İşi Erteleme ve Motivasyon	72
<i>Betül BALKAN AKAN, Tayfun YILDIZ</i>	
Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi	92
<i>Meri TAKSİ DEVECİYAN</i>	
Deprem Sonrası Sivil Toplum Kuruluşlarında Afet Yönetimi: Mardin İli Örneği	112
<i>Cemil İNAN, Halil KÖSESOY</i>	
İşletmeler Açısından Ortalama Ürün: Fırsat mı Tehdit mi?	135
<i>Metin KARADEMİR</i>	
Hizmet Sektöründe Atfetme	162
<i>Murat BAY, Ahmet BAYRAÇ</i>	
Spor Sektöründe 6 Sigma Metadolojisine Genel Bir Bakış	185
<i>Aylin UĞURLU</i>	

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

ÖRGÜTSEL SINİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Emine ARDIÇ¹

1. GİRİŞ

Bireylerin, herhangi bir örgüte dâhil olma isteklerinin altında yatan en önemli nedenlerden birisi sahip oldukları bireysel amaçlarını bu yolla karşılayabileceklerine olan inançlarıdır. Bireyler bu amaçlara ulaşma konusunda yüksek motivasyona sahiptirler, çünkü amaçlara ulaşmak onlara tatmin sağlar ve kişisel gelişim için fırsatlar sunar. Bu inancın örgüt içinde karşılaşılan durumlar ile güçlenmesi veya kaybedilmesinden kaynaklanan hayal kırıklığı onların örgüte yönelik olumlu duygular beslemelerine ya da tam aksine olumsuz birtakım tutumlar ve davranışlar sergilemelerine neden olabilir.

Bireyin çalıştığı örgüt ile ilgili geliştirmiş olduğu olumsuz tutumlardan birisi de örgütsel sinizm olarak adlandırılmakta ve üç boyuttan oluşmaktadır: (1) örgütün dürüstlükten yoksuna olduğuna olan inanç; (2) örgüt aleyhine olumsuz etki; ve (3) bu inanç ve duygularla doğru orantılı örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar şeklindeki eğilimler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345). Sinizm çalışanın içinde bulunduğu örgüte duyduğu güvensizliğin bir ifadesidir (Köktürk ve Bağcı, 2021:183). Sinizm, daha genel bir söylemle bireyin herhangi bir kişiye, gruba, ideolojiye veya sosyal topluluğa karşı yaşadığı hayal kırıklığı ve bu hayal kırıklığı ile birlikte olumsuz duygularla karakterize edilen hem genel hem de özel durumları ifade

¹ Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ekolbasi17@posta.pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7228-9585.

etmektedir (Andersson ve Bateman,1997:450). Örgütlerde yöneticilerin amaçlara ulaşma konusunda astlarının desteğini artırma çabalarına karşın karşılaşılabilecekleri muhtemel tepkilerden biri de çalışanların hem yöneticilerine hem de örgütlerine ilişkin şüpheleridir. Örgütlerde sinizmin ortaya çıkışı büyük bir oranda örgütün davranışlarına yönelik çalışanların güvenini zedeleyen şüphelerin varlığı ve sinizmin zor koşullara karşı çalışanların gösterdiği genel bir savunma tepkisi olmasından kaynaklanmaktadır.

Sinik çalışanlar örgütün bütününe etkileri altına alabilirler ve örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olabilirler. Örgütte yaşadığı olay ve durumlar sonrasında çalıştığı örgüte karşı şüpheli tutum benimseyen çalışanlar işten ayrılma niyeti içerisinde bulunabilmektedir. Çünkü işten ayrılma niyeti, çalışanların örgüt ve çevresinde yaşadığı memnuniyetsizlik sonucu meydana gelen olumsuz örgütsel davranış şeklinde açıklanmaktadır (Kanbur, 2018: 150). Çalıştığı örgütün tutum ve davranışına göre olumlu ya da olumsuz tavır sergileyen çalışan örgüte karşı işten ayrılma niyeti geliştirebilmektedir. Buradan yola çıkarak örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu kabul edilebilir (Chiabunu vd., 2013: 185).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramının temeli Antik Yunan'a kadar dayanmaktadır. Sinizm düşüncesine sahip bireyler sinik olarak ifade edilmektedir. İlk sinik diye bilinen Sokrates'in takipçisi Antisthenes'e karşın kendisine yöneltilmiş olan “neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaşıyorsun?” sorusuna; “dürüst bir insan arıyorum” cevabını vererek ironi yapan Sinoplu Diogenes daha çok bilinir hâle gelmiştir (Bağcı, 2021:225).

Yaşam biçimi olan sinizm bu hayata dair bütün birimlerin varlığının boşuna olduğu ve küçümsenecek bir değere sahip olduğu inancını barındırmaktadır. Sinikler, güçlü olarak gördükleri bireylere karşı alaycı bir tavır takınmaktadır (Dean vd., 1998: 342). İnsanların hiçbir zaman dürüst davranmadığına inanan sinikler (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78) bütün yaşamlarını bu algı üzerinde yaşamaktadır.

Dürüstlüğün varlığını sorgulatan sinizm ayrıca şüphe ve hayal kırıklığı kavramlarını da barındırmaktadır (Aydın ve Akdağ, 2016: 83). Sinikler ikiyüzlülüğün ve yalan söylemenin normal bir davranış olduğunu düşünmektedir. Bunun yanı sıra bireylerin her davranışının altında kötü niyetli düşünceler olduğuna inanırlar (Aslan ve Eren, 2014: 269). Aslında sinik davranışlar bireylerin yaşadıkları olaylara karşı savunma mekanizması geliştirerek duygularını bastırma hali şeklinde ifade edilebilmektedir. İlişkiler bütünüyle ortaya çıkan bu kavram özellikle örgütler için önem arz etmektedir.

Örgütsel sinizm; örgütün adaletten yoksun olduğuna ve örgüt içinde alınan kararların samimiyetsiz bir şekilde gerçekleştiği inancına sahip bireylerin yaşadığı tutum ve davranışlar bütünüdür (Davis ve Gardner, 2004: 442). Bu kavramın ortaya çıkışı 1960'larda Nieve'nin araştırmasıyla başlamakta ve örgütsel sinizm meslekte azalan coşku ve gururla ilişkisinin incelenmesiyle alan yazına kazandırılmıştır (Aris Gallegos, 2023: 2). Örgütsel sinizm, bir örgütte güç sahiplerine karşı olumsuz bir tutum olarak kabul edilmektedir (Adamska, 2023: 95). Ancak örgütsel sinizmi kendi başına kötü ya da iyi olarak değerlendirmek yerine örgütlerde yönetimin farkına varması durumunda, yapacakları iyileştirmeler, ıslah edici eylemler ve düzenlemeler neticesinde üstesinden gelmeleri gereken bir durumun varlığına dönük bir işaret ya da örgütün vicdani sesi olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşımdır (Bağcı ve Akbaş, 2016: 919-920). Sinizm ve örgütsel

sinizmi ayıran en temel bileşen sinizm bireyin genel olarak yaşadığı çevreye karşı geliştirdiği tutum olarak görülmektedir. Örgütsel sinizm ise bireyin bulunduğu örgüte karşı takındığı tavrı sergilemektedir. Örgütsel sinizm, çalışanlar örgütlerine güven duymadıkları an başlamaktadır (Durrah vd., 2019: 3). Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan şirket skandalları dikkate alındığında insanların örgütlere karşı şüphecilğini destekler nitelikte olaylar olduğu söylenebilmektedir. İşletmeler sadece itibar kaybı yaşamakla kalmamakta ayrıca bireyleri işletmelere karşı sinik davranışlar ortaya çıkarıcı etkilere sebep olmaktadır. Buradan hareketle bireylerin sinik davranışlar sergilemesine anormal bir durum olarak bakılmamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda sinik çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu gözlemlenmektedir (Yavuz ve Bedük, 2016; Ekici, Hacıcaferoğlu ve Çalışkan, 2017). Bu sebeple işten devamsızlık yapma, şikayette bulunma ve de işten ayrılma niyetinin daha fazla yaşandığı sonucuna ulaşılmaktadır (Bommer vd., 2005: 736).

Örgütsel sinizm üç aşamada meydana gelmektedir. Bunlar; bilişsel, duygusal ve davranışsal şeklindedir. İlk olarak örgüt ve çevresinin dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancın gelişmesi ile bilişsel boyut ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları kurumda hayatta kalabilmek için asgari performansı gerçekleştirmeye çalışmaktadır. İkinci olarak bu inancı kutsallaştırarak örgüte karşı olumsuz duygular (öfke, nefret gibi) meydana gelmektedir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma yönelik motivasyon seviyelerinde düşüş görülmektedir. Son olarak örgüte karşı duyguların artık davranışa dönüştüğü aşama davranışsal boyut olarak ifade edilmektedir. Bu boyutta genel olarak eleştiri, aşağılama, karamsarlık ve şikâyet gibi davranışlar görülmektedir. Çalışan çalıştığı kurumda iş tatminsizliği yaşamaktadır (Dean vd. 1998: 345-347; Aydın ve Akdağ, 2016: 83; Panchali ve Seneviratne, 2019: 157-158). Örgütsel sinizm yapı doğruluğu

veya geçerliliği yanısıra ortaya çıkardığı sonuçlar açısından gerçeği yansıtmaktadır (Cole vd., 2006: 464). Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizm insanlar üzerinde olumsuz pek çok tepkiyi ortaya çıkarmaktadır.

2.2.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti değişkenler arasında sıklıkla araştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Bunun sebebi olarak işten ayrıma niyetini asgari düzeye indirmeye çalışmak olduğu ifade edilmektedir (Qureshi ve Sabir, 2018: 102). Küresel bazda yaşanan gelişme ve değişmelerle iş çeşitliliği artmakta bireylerin iş bulma kapasitesi artmaktadır. Buradan hareketle yöneticilerin örgütsel performansı en iyi çalışanlarını kaybetmemek adına çalışmalar yapması gerekmektedir (Khan, 2014: 32).

Çalışanın kendi isteği ile iş feshini sonlandırması genellikle her iki taraf için yararlıdır. Ancak örgütler açısından bu durum her zaman avantaj doğurmamaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının kendi istekleri ile işten ayrılmalarını önlemeye yönelik birtakım tedbirler almaları gerekmektedir (Demirci ve Tekiner, 2019: 2308). Planlama evresinden kontrol evresine kadar örgütün her aşamasında işlevi bulunan çalışanlar bir örgüt için en önemli değer olarak görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, insanın kaynaktan ziyade kıymetli bir varlık olarak görülmesi gerekliliğidir.

Örgütün içerisinde yer alan bütün hiyerarşik kademelerin ihtiyaç ve isteklerini yönetimin dengeli bir şekilde karşılaması gerekmektedir. Nitelikli iş gücü devrinin artması kalite, üretkenlik, yenilikçilik ve rekabet gücünde azalmaya yol açmaktadır. Örgütten ayrılan birey aynı zamanda edindiği bilgi ve deneyimi de beraberinde götürmektedir. Yeni çalışanların aynı bilgi ve deneyim seviyesine ulaşmasının organizasyona maliyeti oldukça yüksektir (Çöl, 2022: 165). Ayrıca işe yeni başlayanların

rotasyon ve oryantasyonunun sağlanıp örgüte yarar sağlamaya başlayacağı sürece kadar işletmeye maliyetli olabilmektedir (Ike vd., 2020: 50). Çalışan açısından bakıldığında her birey Maslow Hiyerarşi'sinden hareketle güvenli çalışma ortamında bulunmak istemektedir. Eğer bulunduğu ortamda o güven ortamını bulamazsa işten ayrılma niyetinde olabilmektedir (Çınar vd., 2014: 430).

2.3.Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma niyeti Arasındaki İlişki

Günümüzde çalışanlarının örgütün birer yapı taşı olduğunun farkına varan işletmeler çalışanlarını bir kaynak olarak değil de bir değer olarak görmektedirler. Çünkü nitelikli bilgilere sahip olan bireyler bulundukları örgüte bilgi ve yeteneklerini aktararak örgütün büyüme, kâr marjı ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadırlar. İyi bir yönetici etkili bir iletişim sağlayarak işletme ile çalışan arasındaki dengeyi sağlayabilir ve çalışanlarının örgüte yönelik olumsuz tutum sergilemelerinin de önüne geçebilir. Eğer bir örgütte çalışanların büyük bir kısmı sinik ise, o örgütte olumsuz sonuçların ortaya çıkma ihtimali yüksektir. İlgili literatür incelemesi yapıldığında örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ele alan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir;

Örnek olarak Bağcı ve Akbaş (2017) tarafından yapılan ve özel bir bankanın çalışanlarında görülen sinik davranışların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan çalışmada örgütsel sinizm alt boyutlarından olan bilişsel ve duyuşsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; davranışsal sinizmin ise işten ayrılma niyetinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan Çöl (2022) tarafından İstanbul'daki bir kamu üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel sinizm tutumlarının işten ayrılma

niyetlerine olan etkisini belirleyebilmek için gerçekleştirilen araştırmada örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutlarının işten ayrılma niyetini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, bilişsel alt boyutunun ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Qureshi ve Sabir (2018) tarafından bankacılık sektöründe yürütülen örgütsel sinizm ve kişilerarası kötü muamelenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini keşfetmeye yönelik çalışmada örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgüt yöneticilerinin örgütsel sinizmi ve kişilerarası kötü muameleyi kontrol ederek, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve dolayısıyla işten ayrılma oranlarını azaltabilecekleri yönünde çıkarımlarda bulunmaktadır. Yine Mohd vd. (2021) tarafından örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmek ve ilişkinin anlamlı olup olmadığını istatistiksel olarak kontrol etmek için Delhi'deki otel sektöründe yürütülen çalışmada örgütsel sinizm davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde hiçbir etkisi olmadığı, ancak bu tür duyguların çalışanlar arasında yaygın olduğu sonucuna varılmıştır. Tüm bu çalışmalarda elde edilen farklı bulgulara rağmen genel olarak örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetinin anlamlı bir yordayıcısı durumunda olduğu birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Ike vd., 2020; Peter ve Chima, 2018; Khan, 2014; Polat ve Güngör, 2014; Güzel ve Ayazlar 2014; Çağ, 2011; Shahzad ve Mahmood, 2012; Çınar vd., 2014; Chiaburu vd., 2013). Buradan hareketle çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Bilişsel sinizm işten ayrılma niyetini pozitif etkiler.

H2: Duyuşsal sinizm işten ayrılma niyetini pozitif etkiler

H3: Davranışsal sinizm işten ayrılma niyetini pozitif etkiler

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada amaç, bankalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin onların işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesidir. Özel bir bankanın 194 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırmada ihtiyaç duyulan veriler anket tekniği kullanılarak temin edilmiştir. Anket formunda üç bölüm yer almaktadır;

Birinci bölüm, çalışanların demografik özellikleri ile ilgili soruları içermektedir.

İkinci bölüm, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) (1999) tarafından geliştirilen ve Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilen örgütsel sinizm ölçeğini barındırmaktadır. Ölçekte “Kesinlikle Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) tarzında sıralanmış beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçek için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,900'dur.

Üçüncü bölümde ise Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilmiş olup Mimaroglu'nun (2008) Türkçe'ye uyarlayarak geçerlik çalışmasını gerçekleştirdiği işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Üç maddeden oluşan ölçek “1” “kesinlikle düşünmüyorum” ve “5” “kesinlikle düşünüyorum” olmak üzere 5'li Likert tipinde yapılandırılmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçek için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,859'dur.

4. BULGULAR

Katılımcılara ait demografik özellikleri ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen frekans analizi neticesinde elde edilen sonuçlar tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	15	7,7
26-33	86	44,3
34-41	60	30,9
42-49	26	13,4
50+	7	3,6
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	89	45,9
Erkek	105	54,1
Eğitim	Frekans	Yüzde
Lise	23	11,9
Önlisans	66	34,0
Lisans	99	51,0
Lisansüstü	6	3,1
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	120	61,9
Bekar	74	38,1
Unvan	Frekans	Yüzde
Memur	61	31,4
Şef	33	17,0
Kıdemlişef	45	23,2
Müdüryard	35	18,0
Müdür	20	10,3

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %7,7'si 18-25 yaş, %44,3'ü 26-33 yaş, %30,9'u 34-41 yaş, %13,4'ü 42-49 aralığında iken %3,6'sı 50 yaş üzerindedir. Katılımcıların %45,9'unu kadınlar, %54,1'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren dağılımları şu şekildedir; %11,9'u lise, %34'ü ön lisans, %51'i lisans ve %3,1'i lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %61,9'u evli ve %38,1'i ise bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların unvanları dikkate alındığında katılımcıların %31,4'ü memur, %17'si şef, %23,2'si kıdemli şef, %18'i müdür yardımcısı ve %10,3'ü ise müdürlerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Ölçme Araçlarına Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

	FAKTÖRLER			
	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	İ.A.N.
Biliş1	,816			
Biliş2	,815			
Biliş3	,713			
Biliş4	,817			
Biliş5	,752			
Duygu1		,506		
Duygu2		,559		
Duygu3		,853		
Duygu4		,913		
Davran1			,506	
Davran2			,568	
Davran3			,860	
Davran4			,625	
İan1				,905
İan2				,920
İan3				,827
KMO	,896			,697
Bartlett Testi	1462,850			295,110
Açıklanan Varyans	34,728	17,862	17,121	78,297
	69,710			
Cronbach's Alpha (A)	,878	,795	,808	,859
	,900			

Tablo 2 incelendiğinde örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısının üç boyutlu olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde; bilişsel sinizmin faktör yüklerinin 0,713 ile 0,817 arasında, duygusal sinizmin 0,506 ile 0,913 arasında ve davranışsal sinizmin ise 0,506 ile 0,860 arasında değiştiği görülmektedir. Alt boyutların açıkladığı varyanslar sırasıyla bilişsel sinizm %35, duygusal sinizm %18 ve davranışsal sinizm %17'dir. Her üç alt boyut birden örgütsel sinizmdeki değişkenliğin %70'ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek için alt boyutlara göre hesaplanmış olan cronbach's alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; bilişsel sinizmde 0,878, duygusal sinizmde 0,795 ve davranışsal sinizmde

0,808'dir. İşten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttan oluşmakta ve yüklendiği faktör yükleri 0,827 ile 0,920 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans miktarı %78 ve alfa iç tutarlılık katsayısı 0,859'dur. Bu bulgulara göre her iki ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

	N	ORT.	STD.SAP.
Bilişsel	194	2,1351	,67839
Duygusal	194	3,1869	,79192
Davranışsal	194	1,9601	,68761
İşten ayrılma niyeti	194	2,1942	,88132

Tablo 3'e göre katılımcılar tarafından bilişsel sinizm ölçeğine verilen cevapların ortalama değeri 2,1351 (düşük), duygusal sinizmin ortalama değeri 3,1869 (düşük), davranışsal sinizmin ortalama değeri 1,9601 (düşük) ve işten ayrılma niyetinin ortalama değeri 2,1942'dir (düşük).

Tablo 4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	İ.A.N.
Bilişsel	1	,435**	,726**	,546**
Duyuşsal		1	,555**	,563**
Davranışsal			1	,673**
İ.A.N.				1

Ölçeklerde yer alan alt boyutlar arasındaki ilişki düzeylerini gösteren korelasyon analizi neticesinde elde edilen bulguların yer aldığı tablo 4 incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütsel sinizm ölçeğindeki alt boyutların işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini gösteren korelasyon katsayılarının davranışsal sinizm ($r=0,673$), duygusal sinizm ($r=0,563$) ve bilişsel sinizm ($r=0,546$) biçiminde sıralandığı görülmektedir. Bu verilerden hareketle çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinde artış meydana geldikçe işten ayrılma niyetlerinin de artış göstereceği söylenebilmektedir.

Tablo 5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	B	St.Hata	B	T	P
Sabit	-,172	,199		-,866	,387
Bilişsel	,134	,096	,103	1,393	,165
Duyuşsal	,299	,068	,269	4,393	,000
Davranışsal	,575	,103	,449	5,602	,000
R= ,714	R ² = ,509				
F= 65,731	P= ,000				

Regresyon analizi bulgularını gösteren tablo 5'e göre örgütsel sinizm ölçeğindeki alt boyutların işten ayrılma niyeti ile ilişkisi orta düzeyde olup bu üç alt boyutun birlikte işten ayrılma niyetindeki varyansı açıklama düzeyi yaklaşık %51'dir ($R=0,714$, $R^2=0,509$, $p<0,05$). Örgütsel sinizm alt boyutlarının regresyon katsayıları itibariyle görece önem sıralarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal şeklinde olduğu söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre iş tatmini üzerinde örgütsel sinizm alt boyutlarından sadece duyuşsal ($B=0,299$, $p<0,05$) ve davranışsal sinizmin ($B=0,575$, $p<0,05$) etkisi anlamlı iken bilişsel sinizmin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($B=0,134$, $p>0,05$). Duyuşsal ve davranışsal sinizmin işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği şeklindeki H2 ve H3 hipotezleri kabul edilirken bilişsel sinizmin işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği yönündeki H1 hipotezi reddedilmiştir.

5. SONUÇ

Küresel bir köy haline gelen dünyada işletmeler için finans sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Finansal akışın kolay bir şekilde sağlanmasının bir yolu bankalar sayesinde gerçekleşmektedir. Yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışan işletmeler bankalar aracılığıyla kaizen, inovasyon ve benchmarking gibi fırsatları yakalama şansına sahip olmaktadır. Bankalar uluslararası öneme sahip iken bu önemin arkasında yatan güç banka çalışanlarından oluşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı banka çalışanlarının örgütsel sinizm seviyelerinin (bilişsel, duygusal ve davranışsal) işlerinden ayrılma niyetleri üzerinde etkisini incelemektir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları itibarıyla bağımsız değişken olan örgütsel sinizmin (bilişsel, duygusal ve davranışsal) işten ayrılma niyeti üzerindeki önem sırası bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre duygusal ve davranışsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bilişsel sinizmin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmaktadır. Buradan hareketle duygusal ve davranışsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu yönünde geliştirilen H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmektedir. Bilişsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu yönündeki H3 hipotezi ise reddedilmektedir.

Ek olarak çalışma sonucunda sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlar diğer araştırma verileri ile önemli düzeyde benzerlik göstermektedir (Ike vd., 2020; Peter ve Chima, 2018; Khan, 2014; Polat ve Güngör, 2014; Güzel, Ayazlar 2014; Çağ 2011, Shahzad, Mahmood 2012; Çınar ve diğerleri 2014, Chiaburu vd., 2013). Diğer bir ifadeyle örgütün çalışanlarını sadece kendi amaç ve beklentileri için çalıştırdıkları yönünde tutum geliştiren çalışanların bu sinik davranışı işten ayrılma niyetlerine etki etmektedir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların sinizm seviyelerine göre işten ayrılma niyetlerinin artacağı söylenebilmektedir. Burada en önemli noktalardan biri Adams'ın Eşitlik Teorisidir. Çalışan örgüt için verdiği çaba ve emek sonucunda bir kıyaslama yapmaktadır. Kıyaslama sonucunda verdiği emeğin karşılığını alamadığını düşünüyorsa sinik tutum sergileme ihtimali yüksek görülmektedir. Neticede örgütsel

sinizm çalışanların samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi temel beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığı yönündeki algılarına bağlı olarak ortaya çıkmakta ve hemen hemen her örgütte sinik davranışlar sergileyen çalışanlara rastlamak kaçınılmaz olmaktadır (Sırma ve Bağcı, 2019:463). İşten ayrılma niyetinin artması ile birlikte ilgili tedbirlerin alınmasında önemli bir görev yönetime düşmektedir. Yönetimin özellikle örgüt kültürünü gözden geçirebileceği söylenebilmektedir. Çünkü örgüt kültüründe yaşanabilecek herhangi bir değişim örgütün yapısını kökten değiştirmekte ve çalışan örgüt uyumunu etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın kısıtı olarak ise Denizli ilinde gerçekleştirilmektedir. Sınırlı sayıda anket uygulanmaktadır. Ayrıca sadece bir banka çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adamska, K. (2023). Organizational Cynicism And Communication:“Onstage” And “Offstage”. *Roczniki Psychologiczne*, 26(2), 95-113.
- Andersson, L. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-469.
- Arias Gallegos, W. L., Velásquez Ramos, D., Galdos Jiménez, A., Huertas Solis, V. G., Salas Palomino, K. Y., & Olivares Villanueva, S. M. (2023). Psychometric Analysis Of The Organizational Cynicism Scale In Workers From Arequipa City, Peru. *Cuadernos De Administración (Universidad Del Valle)*, 39(76).
- Aslan, S., & Eren, S. (2014). *The Effect Of Cynicism And The Organizational Cynicism On Alienation*. Paper Presented At The Clute Institute International Academic Conference, Munich, Germany.
- Aydin, M. & Akdag, G. (2016). The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Cynicism Among Hotel Employees In Southeastern Anatolia Region Of Turkey. *Eurasian Journal Of Business And Management*, 4(4), 81-89.
- Bağcı, Z. (2021). Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. K. Aydın (ed.), *Örgüt Geliştirme ve Örnek Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (s.219-242). Ankara: İKSAD Yayınevi.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T.T. (2016, Eylül). *Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çeşitli Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi*. Sözlü Sunum, International

Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences, Uşak, Türkiye.

- Bağcı, Z. ve Akbaş, T.T. (2017, Mayıs). *Banka Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi*. Sözlü Sunum, AL-FARABI 1st International Congress On Social Sciences, Adıyaman – Türkiye.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 26(7), 733-753.
- Canbek, M., ve Kanbur, E. (2019). Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yaşın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1493-1502.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Cole, M.S., Bruch, H. And Vogel, B. (2006), Emotion As Mediators Of The Relations Between Perceived Supervision Support And Psychological Hardiness On Employee Cynicism, *Journal Of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.

- Çağ A. (2011) Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The Relationships Among Organizational Cynicism, Job Insecurity And Turnover İntention: A Survey Study İn Erzurum/Turkey. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The Relationships Among Organizational Cynicism, Job Insecurity And Turnover İntention: A Survey Study İn Erzurum/Turkey. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
- Çöl, G. (2022). The Effects Of Organizational Cynicism On Turnover İntention And An Application. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 6(2), 160-181.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy Of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demirci, U. ve Tekiner, M. A. (2019). Örgütsel Sinizm İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Ve Özel Sektör Farkı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2306-2321.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism And İts İmpact On Organizational Pride İn İndustrial Organizations. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(7), 1-16.

- Ekici, S., Hacıcaferoğlu, B., ve Çalışkan, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2), 40-57.
- Güzel B. ve Ayazlar G. (2014) Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16(26): 133-142.
- Ike, O. O., Omeje, O., Okonkwo, E., & Eze, I. (2020). Organizational Cynicism And Organizational Career Growth As Predictors Of Turnover İntention Among Employees İn Enugu State. *Practicum Psychologia*, 10(1), 49–68.
- Ike, O. O., Omeje, O., Okonkwo, E., & Eze, I. (2020). Organizational Cynicism And Organizational Career Growth As Predictors Of Turnover İntention Among Employees İn Enugu State. *Practicum Psychologia*, 10(1), 49–68.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar Ve Dean'ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Business And Economics Research Journal*, 3(3):77-92.
- Karacaoğlu, K., ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar Ve Dean'ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize

- Sanayi Bölgesi Örneği, *Business And Economics Research Journal*, 3(3):77-92.
- Khan, M. A. (2014). Organizational Cynicism And Employee Turnover İntention: Evidence From Banking Sector İn Pakistan. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences* (PJCSS), 8(1), 30-41.
- Köktürk, S. ve Bağcı, Z. (2021, Ekim). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Analitik Bir Araştırma. Sözlü Sunum, ASTANA International Conference On Scientific Research, Nur-Sultan, Kazakhstan.
- Mohd S., Bushra, M. & Mohd, W.(2021). Organizational Cynicism and Turnover İ ntention in Hotel Industry at Delhi. *IJEBHB*, 2 (1):58 -66.
- Özgen, D. H. M., ve Özgen, P. H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının iş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve işten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tibbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Panchali, J., & Seneviratne, S. M. (2019). Organizational Cynicism And Employee Performance: Evidence From A Sri Lankan Audit Sector. *Annals Of Management And Organization Research*, 1(2), 155-169.
- Peter, B. & Chima, O.B. (2018). Organizational Cynicism And Employees' Intention To Ouit. *International Journal Of Management Science*, 5 (1), 6-9.
- Polat, S. & Güngör, G. (2014). Relationship Between Organizational Change Synicism And Some Variables İn Turkish Public Schools. *Antropologist*, 18 (3), 1019-1027
- Qureshi, M.H. & Sabir, S.(2017). Interactive Effect of Organizational Cynicism & Interpersonal Mistreatment

On Turnover Intentions. *Asia Pacific Journal of Emerging Markets*, 1(2), 98–116.

Shahzad A. & Mahmood Z. (2012). The Mediating-Moderating Model Of Organizational Cynicism And Workplace Deviant Behavior: Evidence From Banking Sector İn Pakistan. *Middle-East Journal Of Scientific Research* 12(5): 580-588.

Sırma, F. ve Bağcı, Z. (2019, Aralık). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Analitik Bir Araştırma. Sözlü Sunum, BİLTEK Uluslararası Bilim, Teknoloji Ve Sosyal Bilimlerde Güncel Gelişmeler Sempozyumu, Ankara, Türkiye.

Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.

FIVE-FACTOR PERSONALITY TRAITS: THE CASE OF UNIVERSITY STUDENTS¹

Gazi KURNAZ²

1. INTRODUCTION

Individuals exhibit a wide range of emotional, cognitive, and behavioral traits. Behavior, in particular, is a conscious characteristic that can be observed, repeated, and interpreted. These characteristics manifest and are perceived differently by each individual. The basis of these differences and perceptions is personality. Personality can be defined as the sum of the characteristics that an individual is born with. In other words, it encompasses a set of unique and distinctive characteristics that an individual is born with (Burger, 2006; Robbins & Judge, 2013; McCrae & Costa, 1991).

The formation of personality is the result of the interaction between inherited traits and those acquired from the social environment in which the individual lives. The social environment is a crucial factor in both the development of personality and the determination of behavior. Individuals utilize their personality traits while behaving and direct their behavior according to their environment. The environment in which people live determines their behavior. Individuals whose behavior is shaped by their environment and personalities exhibit appropriate behaviors according to the neighborhood they are in. Furthermore, these behaviors can be distinguished.

¹ Arş. Gör. Dr., Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, gazikurnaz89@gmail.com ORCID: 0000-0002-9871-5359.

Given that organizations are complex, they result in the manifestation of disparate behaviors (Köksal, 2022; Başaran, 2000).

A substantial body of literature exists on the measurement of personal characteristics and individual differences. This research is designed within the framework of the trait approach. The trait approach allows for the examination of an individual's personality traits. McCrae and Costa's (1991) five-factor personality traits (FFPT) (extraversion, conscientiousness, agreeableness, openness, neuroticism) is a widely accepted personality approach within the context of the trait approach. This study utilizes the FFPM as a reference point. The FFPT of university students was examined within the scope of the FFPT. The primary objective of this study is to ascertain the FFPT of university students. The initial section of the study presents the theoretical framework, followed by a brief literature review and the formulation of hypotheses. The subsequent section delineates the research methodology, which is then followed by the presentation of the results and discussion.

2. FIVE-FACTOR PERSONALITY TRAITS

The human species has always been fascinated by the similarities and differences between individuals. People have consistently sought to comprehend and resolve the underlying causes of these similarities and differences (Miller & Shelly, 2007; Yazıcı et al., 2023). Consequently, they have also attempted to define the concept of personality. The concept of personality is inherently complex, with individuals defining it in diverse ways. Personality can be defined as a set of personal qualities that distinguish an individual from others (McCrae & Costa, 1991). The characteristics that comprise personality are manifested in the form of thoughts and behaviors that emerge as

a consequence of an individual's interactions with the internal and external environments (Yazıcı et al., 2023).

McCrae & Costa (1989) defined personality as a continuous, interpersonal, emotional, motivational, and experience-based interaction style that explains the behavior of individuals in different situations. The FFPT is a frequently utilized approach to the assessment of personality. This model is based on the trait approach, whereby individuals' self-descriptions and descriptions of others are used to measure personality (Doğan, 2013).

Theorists have proposed various definitions and methodologies for measuring personality. These include McCrae and Costa (1991, 1992, 2006), Barrick and Mount (1991), Goldberg (1992), Somer and Goldberg (1999), Johnson and Ostendorf (1993), Norman (1963), Galton (1884), and Allport and Odbert (1937). In psychoanalytic theory, personality is evaluated based on the dimensions of introversion and extroversion. Moreover, various explanations have been proposed regarding individuals' relationships with others. In evolutionary theories, personality is defined as the behavioural patterns that an individual develops over a specific period of time. The theory places emphasis on extroverted relationships, repressed structures, and the presence of fear and anxiety states (Baltacı, 2017).

The reasons for the widespread use of the FFPT by researchers in personality-related research are as follows: (1) the model is based on longitudinal and empirical studies, (2) the measured traits maintain their continuity over time, (3) it has a biological basis, (4) its validity has been proven in different cultures and groups, and (5) it is easy to use and evaluate psychometrically (McCrae & Costa, 1992). In his study on adjectives in the dictionary, Goldberg (1993) identified a five-

factor structure, emphasizing that these are the fundamental factors related to personality structures. Subsequently, numerous researchers have corroborated this model through their own studies (Somer et al., 2002). Consequently, the notion that five distinct personality models can be generalized to diverse cultural contexts has also emerged. Consequently, this theory is referred to as the Big Five in the literature (Söker & Tuzcu, 2023).

The FFPT is based on factor analysis of adjectives used in everyday language to describe the personality constructs of individuals. The FFPT integrates a wide range of personality constructs, thereby facilitating communication between studies with different orientations (McCrae & Costa, 2006). The FFPT, which was developed to define personality traits, defines personality traits on five different dimensions and 30 sub-dimensions related to these dimensions. The primary dimensions of the model were identified through an analysis of hundreds of personality traits proposed by numerous researchers (Demirci et al. 2007; Güneş, 2016; Goldberg, 1995). Although the FFPT is referenced under various names in disparate studies, it is posited below that it comprises five principal factors that are most frequently employed in the determination of personality (Burger, 2006).

2.1.Extraversion

The term "extraversion" encompasses a range of characteristics, including those associated with liveliness, friendliness, energy, excitement, cheerfulness, talkativeness, sociability, and sociability. Individuals who are extraverted tend to experience positive emotions. The extraversion dimension is defined by McCrae and Costa (1992) as a set of characteristics that include being active, assertive, energetic, enthusiastic, open-hearted, positive, and social. Bono et al. (2002) offer a similar description. The extraversion dimension is associated with

interpersonal interaction, as well as the size, quality, and depth of activity. Extraversion is associated with positive affect and is characterized by traits such as self-confidence, optimism, activity, ambition, enthusiasm, and openness to growth (Tozkoparan, 2013). In other words, the characteristics associated with extraversion include being talkative, energetic, warm-blooded, excited, enthusiastic, and socially engaged. Those with high levels of extraversion are regarded as individuals who are empathetic, able to form relationships easily, and inclined to collaborate (Doğan, 2013).

Individuals with high extroversion are characterized by a proclivity for enthusiasm, a fondness for other people or communities, and a penchant for seeking excitement. In contrast, individuals who are introverted are defined as those who prefer to be alone, do not like socializing, and exhibit introverted, shy, reserved, quiet, and independent behaviors (Costa & McCrae, 1992; Benet-Martinez & John, 1998; Çetin & Varoğlu, 2009). Although the studies emphasize different points about the scope of the extraversion dimension, it can be said that the results obtained do not contradict each other and a general consensus has been reached. This consensus is evidenced by the findings of Costa et al. (1991), Rothbart & Bates (1998), Hooker et al. (1994), Goldberg (1992), Somer et al. (2002), Johnson & Ostendorf (1993), Kaiseler (2010), York & John (1992), and McCrae & Costa (1985). A review of the studies conducted on Turkish reveals that the first dimension obtained from the studies conducted by Somer (1998) with an adult sample and Somer & Goldberg (1999) with a student sample is consistent with the findings of the aforementioned studies and has been named under the title of extraversion (Somer et al., 2011).

2.2. Agreeableness

In the literature, the dimension of agreeableness is referred to as conciliation, agreeableness, and agreeableness. Classifications related to agreeableness are employed to assess the quality of interpersonal harmony along a continuum ranging from compassion to hostility in a person's feelings, thoughts, and behaviors (Arthur & Graziano, 1996; McCrae & Costa, 1991). Those with high scores in the dimension of meekness are often described as soft-hearted, harmonious, good-natured, trustworthy, helpful, sympathetic, tolerant, humane, forgiving, pure, and honest (Hough, 1992; Arthur & Graziano, 1996; McCrae & Costa, 1989; McCrae & Costa, 1991).

Those with low scores in the softness dimension may be defined as pessimistic, moody, maladaptive, insecure, rude, closed to communication and cooperation, vengeful, merciless, irritable, and manipulative (Udin & Yuniawan, 2020; Barrick & Mount, 1993; McCrae & Costa, 1992, Widiger & Trull, 1997; Clark & Livesley, 2002; Smith & Williams, 1992). The researchers posit that extroverted individuals are more closely associated with the quantity of social interactions, whereas softness is related to the quality of relationships. The researchers posit that mildness is an effective interpersonal trait, and that it also affects the self-perception of the individual. It is posited that mildness is an effective means of developing social attitudes and a philosophy of life. In the literature, the dimension of mildness is expressed with the sub-dimensions of trust, honesty, altruism, compliance/obedience, modesty, and compassion (Costa et al., 1991; Costa & McCrae, 1985).

2.3. Conscientiousness

Costa et al. (1991) posit that the conscientiousness/self-control dimension of personality was first discussed by Harston et al. (1929), while the dimension of ego strength was defined

by Murray & Kluckhohn (1953) with terms such as responsibility, achievement power, and initiative. The authors posit that the conscientiousness dimension is considered a direction because it encompasses both action and focusing, and because it contains both progressive and inhibitory aspects (Costa et al., 1991; Murray & Kluckhohn, 1953; Ergin et al., 2024).

The progressive aspect of the conscientiousness dimension is evidenced by the need for achievement and determination to work. Conversely, the inhibitory aspect is exemplified by moral rigor and cautiousness. Researchers (Costa et al., 1991; Judge et al., 1999; McCrae & John, 1992; Johnson & Ostendorf, 1993; Colaninger, 2003; Kaiseler, 2010) have proposed that the sub-dimensions of competence, need for achievement, self-discipline, order, effectiveness, planning, duty conscientiousness, and cautiousness represent the conscientiousness dimension. The concept of competence is defined as a person who is capable, dependable, driven by a high need for achievement, and imbued with a strong sense of duty and responsibility.

In a study examining FFPT (Costa et al., 1991), it was stated that the level of intelligence that people define in themselves or others correlates with the dimension of responsibility. In a subsequent study, McCrae and Costa (1985) observed a low correlation between the intelligence score they had measured and the responsibility dimension. The objective of this discussion is to clarify that the responsibility dimension is not correlated with objective measurements of intelligence, but rather with behaviors that are evaluated as intelligent and smart in society. The order dimension pertains to the capacity to maintain one's environment in an orderly manner, to plan and organize in a prudent manner. The pathological form of the

order dimension is manifested by compulsive behaviors (McCrae & John, 1991; McCrae & Costa, 1985).

2.4.Neuroticism

The neuroticism dimension is defined by a set of personality traits, including anxiety, insecurity, self-concern, irritability, boredom, fragility, depression, and sadness. These individuals also experience frequent emotional fluctuations, restlessness, and impatience (McCrae & Costa, 1992; Robbins & Judge, 2013). In studies, individuals with high levels of neuroticism are perceived as anxious, angry, restless, bored, and emotionally volatile (Costa & McCrae, 1991; Antonioni, 1998; Cavazotte et al., 2012). Those with low neuroticism levels are described as relaxed, happy, cheerful, peaceful, comfortable, emotionally balanced, able to remain calm in stressful environments, not prone to anger, confident in themselves, and inclined to experience positive emotions (Costa & McCrae, 1992; Robbins & Judge, 2013; Paulhus & Williams, 2002).

It has been demonstrated that individuals with high levels of neuroticism tend to adopt a conflict-reducing and conflict-avoidant attitude, whereas those with low levels of neuroticism tend to adopt a conflict-approaching and confrontational attitude (Christensen & Kessing, 2006; Jylhä & Isometsä, 2006; as cited in (Christensen & Kessing, 2006; Işık & Kaptangil, 2018). In individuals who do not exhibit a dominant neuroticism, personality traits are characterized by calm, self-confidence, high life satisfaction, greater emotional stability, and lower levels of anger. Additionally, these individuals tend to adopt proactive solutions to events (Seviniş & Bilgin, 2017; Girgin, 2007; Watson & Clark, 1997; Judge et al., 1999).

2.5.Openness

The construct of openness to experience refers to an individual's tendency to accept new ideas and innovations. Those with a high level of openness to experience are often distinguished by their intellectual curiosity, willingness to engage in research, and enjoyment of learning new concepts and practices. Furthermore, these individuals are inclined to remain abreast of the most recent developments within their respective fields (Yıldız et al., 2023).

The dimension of openness to experience has been the subject of the least consensus among researchers regarding the FFPT. While some researchers refer to this dimension as intelligence, others define it as openness to experience. Those who exhibit the characteristics of this dimension to a great extent are free-spirited individuals who do not attach significant value to traditions. In contrast, those who exhibit the characteristics of this dimension to a lesser extent are traditionalists who prioritize maintaining their position over embracing innovation. In this dimension, the adjectives "intellectual" and "intellectual" are more prevalent than the adjectives "intelligent" and "knowledgeable" (Kahveci, 2001; Söker & Tuzcu, 2023; Burger, 2006).

3. LITERATURE REVIEW

A review of the literature revealed that numerous studies have been conducted on the FFPT. The studies are presented in the following list. Söker and Tuzcu (2023) investigated the relationship between mobbing, FFPT, and demographic factors. The study revealed that there were differences in the exposure of academics to horizontal intimidation based on gender, title, and working area. In terms of personality, a statistically significant negative relationship was found between emotional stability and

emotional instability traits and exposure to horizontal intimidation.

In their 2019 study, Soba and colleagues examined the FFPT of university students. The study revealed significant differences between the extraversion factor and age range, gender, type of education, and class variables; between the agreeableness factor and gender and class variables; and between the conscientiousness factor and gender and type of education variables. No significant differences were found between the neuroticism and openness factors and any of the variables. Bulut and Yıldız (2020) investigated the impact of FFPT on university students' life satisfaction. The study yielded the following results: a negative correlation between life satisfaction and emotional instability; a positive correlation between extraversion, agreeableness, and conscientiousness; and no significant correlation between openness to experience and life satisfaction. A significant difference was found between males and females in life satisfaction, agreeableness, conscientiousness, and openness to experience.

In their 2010 study, Palancı and colleagues examined the relationship between university students' consistent behaviors and achievement measurement, utilizing psycho-social processes and FFPT. The study yielded a significant correlation between students' achievement orientation and FFPT factors (extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness) and perfectionism. Apan and Ercan (2017) investigated the impact of FFPT on financial literacy. The analysis revealed that the dimensions of extraversion, conscientiousness, and agreeableness had no effect on financial literacy. Nevertheless, it was determined that the emotional instability dimension had a negative and significant effect on financial literacy, while the openness to experience dimension had a positive and significant effect on financial literacy.

Ang et al. (2006) conducted a study to examine the relationship between five-factor FFPT and cultural intelligence among graduate students. The research yielded the following findings: Openness to experience, which is related to an individual's ability to communicate effectively with people from different cultures, is an important personality factor. There is a positive relationship between consciousness and meta-cognitive cultural intelligence, and high adaptability is related to behavioral cultural intelligence.

In their 2006 study, Blau & Fuller examined the relationship between the FFPT of university students and emotional efficiency and behavior therapy. Ellis's Emotional Productivity, an adjective-based personality test, and rational emotive behavior therapy scales were employed to ascertain students' thoughts on these matters. The results of this study indicated a negative correlation between impersonality and personality, a negative and positive correlation between extraversion and conscientiousness and self-deprecation, and a positive correlation between agreeableness and openness and low and inhibition tolerance. In a study conducted on students at George Washington University, Moody (2007) examined the relationship between the adaptation of individuals to multicultural environments and FFPT. The study yielded the conclusion that individuals with high levels of conscientiousness and openness to experience FFPT demonstrated greater ease in adapting to multicultural environments than those with lower levels of these traits.

In a study conducted by Çınar (2011), the relationship between FFPT and unethical behaviors of associate degree students in computer and internet use for laboratory courses and homework was examined. The study yielded significant negative correlations between the reasons for cheating among associate degree students and the FFPT of responsibility and

emotional balance. Gençöz & Öncül (2013) employed a questionnaire (Five-Factor Personality Inventory and Basic Personality Traits Scale) to assess the applicability of FFPT in a Turkish cultural context, utilizing a sample of university students. The study concluded that there was a positive effect in the dimensions of extraversion, agreeableness, and openness to experience, a negative effect in the dimension of neuroticism, and simultaneous validity in the dimension of responsibility. In the study conducted by Kurnaz and İraz (2024), the effect of FFPT on cultural intelligence was investigated in a sample of international university students. The research findings indicated that FFPT were found to positively and significantly affect cultural intelligence. Furthermore, the FFPT dimensions (extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness, and neuroticism) were found to have significant effects on the dimensions of cultural intelligence (cognitive, metacognitive, motivational, and behavioral).

4. METHODOLOGY

4.1.Purpose, Method and Sample of the Study

The primary objective of this study is to ascertain the FFPT of university students. In addition, the study has several sub-objectives. The sub-objectives of this study are to determine whether there is a significant difference between (i) demographic characteristics (age and gender) and (ii) educational information (class, department) and FFPT. In this study, data were collected through the administration of a questionnaire.

The sample of the research consists of students who are continuing their education at Mardin Artuklu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Faculty of Literature, and Faculty of Health Sciences. The research sample

comprises students enrolled in a range of departments within the aforementioned faculties. The data were collected using the simple random method, and 400 questionnaires were evaluated. The sample size was calculated using the methodology proposed by Yazıcıoğlu & Erdoğan (2004, p. 50). The questionnaires were distributed to the students in person and via the Internet between July 1 and December 30, 2021. The questionnaire is comprised of two sections. The initial section of the questionnaire comprises inquiries designed to ascertain the demographic characteristics of the participants. The second section of the questionnaire comprises the FFPT scale.

The FFPT scale was initially developed by Costa and McCrae (1992) and subsequently refined by Benet-Martinez and John (1998). The scale comprises a series of fundamental statements that participants are invited to utilise in order to describe themselves and their FFPM. The participants are then asked to read each statement and indicate which of the statements they consider to be most representative of their own characteristics. The FFPT scale comprises 44 items and five sub-dimensions. The FFPT scale is designed to measure five distinct personality traits: neuroticism (8 items), extraversion (8 items), openness (10 items), agreeableness (9 items), and conscientiousness (9 items). The scale was constructed using a 5-point Likert-type scale (1 Strongly disagree to 5 Strongly agree), based on the original scale.

Hypotheses of the Research

The hypotheses developed within the scope of the research are presented below for consideration.

H1: There is a significant difference between students' demographic characteristics (age, gender) and FFPT.

H2: There is a significant difference between students' demographic characteristics (class and department) and FFPT.

5. ANALYSIS AND FINDINGS

This section presents the results of the statistical analysis of the questionnaires included in the evaluation. The analysis was conducted using SPSS and AMOS statistical analysis programs. Table 1 presents a descriptive analysis of the demographic characteristics of the participants.

Table 1. Demographic Characteristics of Participants

Variables		n	%)
Age	18-24	225	56,25
	More than 25-30	175	43,75
Gender	Female	215	53,75
	Male	185	46,25
Class	1st Class	105	26,25
	2nd Class	90	22,50
	3rd Class	80	20,00
	4th Class	125	31,25
Department	Economics	70	17,50
	Business	80	20,00
	International Relations	100	25,00
	Sociology	90	22,50
	Nursing	60	15,00

Upon analysis of the demographic characteristics of the university students participating in the study, it was observed that the average age of the students was predominantly between 18 and 24 years (56.25%). With regard to gender, the majority of students are female (53.75%). Upon examination of the monthly expenditure status of the students, it was found that the majority of students had monthly expenditures (37.50%). In terms of department and class, the majority of students were observed to be studying international relations (25%), sociology (22.50%), and business administration (20.0%). In terms of academic standing, the majority of students are in their fourth year of study (31.25%). The following table (Table 2) presents descriptive statistics on the FFPT of university students.

Tablo 2. Students' Opinions on Personality Traits

Variables	Mean	Standard Deviation
Extraversion	3,64	1,125
Agreeableness	3,54	1,022
conscientiousness	3,53	1,323
openness	3,65	0,972
Neuroticism	3,34	1,352

When the students' personality traits of extroversion (3,64±1,125), agreeableness (3,54±1,022), conscientiousness (3,53±1,133), openness (3,65±0,972), neuroticism (3,34±1,135) are evaluated; it can be said that the students have high extraverted communication skills, positive and strong social relationships. Also, it can be said that students are individuals with a strong sense of adaptability in both individual and organizational environments. It can also be said that students have a high level of responsibility and openness to experience. When looking at the negative characteristics of the students, it can be said that they are restless, depressed, competitive, and bored.

5.1.Examination of FFPT Dimensions in Terms of Demographic Variables

To ascertain whether there is a discrepancy in terms of age, gender, grade, department, and monthly expenditure status, which are conventionally regarded as demographic characteristics of the students, and FFPT and dimensions, difference analysis tests were employed. Prior to the application of the difference analysis tests, the data were examined to ascertain whether they were normally distributed. In this regard, the skewness and kurtosis values of the data were analyzed. Consequently, the data obtained were found to exhibit a normal distribution. Parametric tests, such as the t-test and one-way analysis of variance (ANOVA), were employed in the difference analysis. The significance of the difference between the FFPT and the age ranges and genders of the students was analyzed

with a one-sample independent t-test. The results of the t-test comparing the FFPT results with the gender of the students are presented in Table 3 below.

Table 3. Independent Sample Test According to the Gender

Variables	Gender	N	M	S.D.	t	p
Extraversion	Female	186	3,67	0,61	-2,286	0,023*
	Male	234	3,56	0,57		
Agreeableness	Female	186	3,51	0,58	-0,850	0,396
	Male	234	3,46	0,46		
Conscientiousness	Female	186	3,57	0,65	-2,512	0,012*
	Male	234	3,42	0,55		
Openness	Female	186	3,69	0,68	-1,656	0,099*
	Male	234	3,59	0,54		
Neuroticism	Female	186	3,38	0,70	-2,660	0,009*
	Male	234	3,19	0,80		

**Significant at the value level of 0, 01.

Upon examination of the findings (Table 3), it was determined that there was a statistically significant difference between the gender of the students and the following dimensions: extraversion ($t = -2.286$, $p < 0.05$), conscientiousness ($t = -2.512$, $p < 0.05$), openness ($t = -1.656$, $p < 0.05$), and neuroticism ($t = -2.660$, $p < 0.05$). Nevertheless, no significant difference was observed between the gender of the students and the dimension of agreeableness ($t = -0.850$, $0.396 > 0.05$). Table 4 presents the results of the independent sample t-test, which demonstrate the age ranges of the students and the FFPT.

Tablo 4. Independent Sample Test According to the Age Range

Variables	Age range	N	M	S.D.	t	p
Extraversion	18-24	185	3,51	0,55	-3,672	0,001*
	More than 25	138	3,74	0,57		
Agreeableness	18-24	185	3,36	0,60	-4,184	0,002*
	More than 25	138	3,64	0,58		
Conscientiousness	18-24	185	3,43	0,60	-3,141	0,002*
	More than 25	138	3,63	0,57		
Openness	18-24	185	3,58	0,59	-2,247	0,014*
	More than 25	138	3,74	0,58		
Neuroticism	18-24	185	3,23	0,69	-2,989	0,011*
	More than 25	138	3,44	0,78		

**Significant at the value level of 0, 01.

When the independent sample t-test results in Table 4 are examined, it is found that there is a significant difference between the age ranges of the students and the dimensions of extraversion ($t=-3,672$, $p<0,05$), agreeableness ($t=-4,184$, $p<0,05$), conscientiousness ($t=-3,141$, $0,002<0,05$), openness ($t=-2,247$, $p<0,05$) and neuroticism ($t=-2,989$, $p<0,05$). One-way analysis of variance (ANOVA) was used to analyze whether there was a significant difference between students' personality traits (extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness, neuroticism) and their departments and classes. Table 5 shows the results of a one-way analysis of variance between students' FFPT and their classes.

Table 5. ANOVA According to the Class

One-Way ANOVA		Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Extraversion	Between Groups	,542	3	,181	,539	0,656
	Between Groups	139,464	416	,335		
	Total	140,006	419			
Agreeableness	Between Groups	,871	3	,290	,778	0,507
	Between Groups	155,386	416	,374		
	Total	156,257	419			
Conscientiousness	Between Groups	1,376	3	,459	1,257	0,289
	Between Groups	151,795	416	,365		
	Total	153,175	419			
Openness	Between Groups	,796	3	,265	,725	0,538
	Between Groups	152,374	416	,366		
	Total	153,175	419			
Neuroticism	Between Groups	1,065	3	,354	,623	0,600
	Between Groups	236,120	416	,568		
	Total	237,152	419			

* significant at the level 0.05.

When the one-way variance results between the FFPT of the students and classes were evaluated, it was seen that there was no significant difference between the FFPT dimensions of extraversion ($F=0.539$; $p>0.05$), agreeableness ($F=0.778$; $p>0.05$), conscientiousness ($F=1.257$; $p>0.050$), openness ($F=0.725$; $p>0.05$) and neuroticism ($F=0.623$; $p>0.05$) and classes.

Table 6. ANOVA According to the Department

One-Way ANOVA		Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Extraversion	Between Groups	14,910	23	,648	2,052	,003
	Between Groups	125,096	396	,316		
	Total	140,006	419			
Agreeableness	Between Groups	24,461	23	1,064	3,196	,000
	Between Groups	131,796	396	,334		
	Total	156,256	419			
Conscientiousness	Between Groups	21,527	23	,936	2,815	,010
	Between Groups	131,644	396	,332		
	Total	153,171	419			
Openness	Between Groups	14,897	23	,648	1,855	,000
	Between Groups	138,273	396	,350		
	Total	153,170	419			
Neuroticism	Between Groups	34,253	23	1,489	2,960	,000
	Between Groups	202,922	396	,512		
	Total	237,175	419			

**Significant at the value level of 0, 01

The results of one-way analysis of variance between students' FFPT and their departments are shown in Table-6. It was determined that there was a significant difference between extraversion ($F=2,052$; $p<0.05$), agreeableness ($F=3,196$; $p<0.05$), conscientiousness ($F=2,815$; $p<0.05$), openness ($F=1,855$; $p<0,050$) and neuroticism ($F=2,960$; $p<0.05$).

6. CONCLUSION

The objective of this study was to determine whether there is a significant difference in terms of age, gender, grade, and department, which are accepted in the category of demographic variables, and the FFPT and its dimensions. The data were subjected to analysis using an independent sample t-test and a one-way analysis of variance. The findings of this study are consistent with those of previous research studies in the literature (Sobe et al., 2019; McCrea & Costa, 2002; Çınar, 2011; Korkmaz et al., 2013; Palancı et al., 2010; Hendriks et al.,

2008). It is anticipated that the study will contribute to researchers in determining the FFPT of students. The results of the study are presented below.

The research sample was predominantly female, with an age range of 18-24 years. The majority of the students were in their fourth year of study in the Department of International Relations. Upon analysis of the students' views on the five-factor personality traits, it can be concluded that the students perceive openness (3.65), extraversion (3.64), agreeableness (3.54), and conscientiousness (3.53) as the most suitable personality traits for themselves. In general, it can be stated that students are extroverted, sociable, and possess strong adaptability skills in both individual and organizational environments. Additionally, students are perceived to be conscientious, responsible, and open to experience.

The independent sample test was employed to ascertain whether there was a discernible disparity between the gender, age range, and personality traits of the students. The findings of the research indicated that there was a statistically significant difference between the gender of the students and the dimensions of extraversion, conscientiousness, openness, and neuroticism. Nevertheless, no significant difference was found between the gender of the students and the dimension of agreeableness. The age ranges of the students were analyzed in conjunction with the dimensions of extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness, and neuroticism. The one-way ANOVA test was employed to ascertain whether there was a statistically significant correlation between the students' grades and their FFPT.

The analysis yielded no significant differences between students' classes and the FFPT of extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness, and neuroticism. The analysis

revealed a significant correlation between the FFPT of extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness, and neuroticism and the academic departments of the students. A limitation of this study is that it was conducted at a single institution. The methodology of this study can be replicated in different institutions and organizations, allowing for comparisons to be made between student samples. This study employed a quantitative research design. In future studies, it may be recommended that qualitative studies (focus interviews, interviews, etc.) be conducted to examine the FFPT of university students with different variables.

REFERENCES

- Allport, G.W. (1937). *Personality-A psychological Interpretation*. New York: Henry Holt Company.
- Arthur Jr, W., & Graziano, W. G. (1996). The five-factor model, conscientiousness, and driving accident involvement. *Journal of personality*, 64(3), pp.593-618.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Feryal Matbaası, Ankara
- Basım, H. N., Şeşen, H., & Çetin, F. (2009). Öğrenmek ve Öğrenen Örgütler. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme,(Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of applied Psychology*, 78(1), 111.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Baltacı, A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1) , ss.56-80.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.

- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of personality*, 70(3), pp.311-344.
- Bulut, M. B., & Yıldız, M. (2020). Üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerinin yaşam doyumlarına etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(2), 397-412.
- Burger, J. M. (2006), *Kişilik (Personality)*, Çeviren: Sarıoğlu, I.D., İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Blau, S., Fuller, J. R. ve Vaccaro, T. P. (2006). Rational-Emotive Disputing and the Five-Factor Model: Personality Dimensions Of The Ellis Emotional Efficiency Inventory. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 24(2), 87-100.
- Christensen, M. V., Kyvik, K. O., & Kessing, L. V. (2006). Cognitive function in unaffected twins discordant for affective disorder. *Psychological medicine*, 36(8), pp.1119-1129.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp.443-455.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and individual Differences*, 12(9), pp. 887-898.
- Clark, L. A., & Livesley, W. J. (2002). Two approaches to identifying the dimensions of personality disorder: Convergence on the five-factor model.
- Çınar, H. (2011). Eğitimde İnternet Kullanımı ve İnternet Etiği: Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı Öğrencileri

- Üzerinde Beş Faktör Kişilik Modeli İle Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 6: 67-82.
- Demirci, M. K., Özler, D. E., & Girgin, B. (2007). Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri–hastane işletmelerinde bir uygulama.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. Doğu Üniversitesi Dergisi, 14(1).
- Ergin, G. & K. Çatı & E. Oskaloğlu (2024), “Intermediate Role of Rational Spending in The Effect of Responsibility Consciousness on Utility Consumption Style”, Sosyoekonomi, 32(59), 173-206.
- Göksal, M. (2022). Sınıf öğretmenlerinin beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Türk Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3(2), 131-146.
- Galton, F. (1884). Record of family faculties. Macmillan.
- Gençöz, T. ve Öncül, Ö. (2013). Examination of Personality Characteristics in a Turkish Sample: Development of Basic Personality Traits Inventory. The Journal of General Psychology, 139(3), 194–216.56-64.
- Girgin, B. (2007). Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güneş, N. (2016). Beş faktör kişilik özelliklerinin performansa etkisi: yerel yönetimlerde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Işık, M., & Kaptangil, İ. (2018). Akıllı telefon bağımlılığının sosyal medya kullanımı ve beş faktör kişilik özelliği ile ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerinden bir araştırma. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 7(2).
- Kurnaz, G. and İraz, R. (2024). Examining the Effect of Five-Factor Personality Traits on Cultural Intelligence. *International Journal of Economics, Business and Politics*, 8(1), 170-184.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and individual Differences*, 6(5), 587-597.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and social psychology bulletin*, 17(2), 227-232.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26.
- Hendriks, A. A.J, Kuyper, H., Offringa, G.J. & vander Werf, M.P.C.(2008). Assessing young adolescent' personality with the five factor personality inventory. *Assessment*, Vol. 15, No. 3, 304-316.
- Hough, L. M. (1992). The Big Five personality variables--construct confusion: Description versus prediction. *Human performance*, 5(1-2), pp.139-155.
- Hooker, K., Frazier, L. D., & Monahan, D. J. (1994). Personality and coping among caregivers of spouses with dementia. *The Gerontologist*, 34(3), 386-392.

- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2006). A five-factor theory perspective on traits and culture. *Psychologie Française*, 51, pp. 227-244.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1999). A five-factor theory of personality. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, pp. 139-153.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's adequacy Taxonomy: Intelligence and personality dimensions in natural language and in Questionnaire. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 710
- Mehmet, A., & Ercan, S. (2017). Beş faktör kişilik özelliklerinin finansal okuryazarlık üzerine etkisinin yol analizi ile belirlenmesi: Lisans düzeyindeki işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 177-202.
- Moody, M. C. (2007). Adaptive behavior in intercultural environments: the relationship between cultural intelligence factors and big five personality traits”, Doctoral Dissertation, George Washington University, Washington.
- Miller, A.R. ve Shely, S. (2007). A'dan z'ye kişilik. İstanbul: Okuyan Us Yayın Eğitim Danışmanlık Tıbbi Malzeme ve Reklam Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), pp.556-563.
- Palancı, M., Özbay, Y., Kandemir, M. ve Çalır, O. (2010). Üniversite Öğrencilerinin Başarı Amaçlılıklarının Beş Faktör Kişilik Modeli ve Mükemmeliyetçilik Kişilik

- Özellikleri İle Açıklanması. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 14(1), 31-46.
- Reynolds, B., Ortengren, A., Richards, J. B., & De Wit, H. (2006). Dimensions of impulsive behavior: Personality and behavioral measures. *Personality and individual differences*, 40(2), 305-315.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Örgütsel davranış,(Çev. Ed.: İnci ERDEM). Ankara: Nobel yayıncılık.
- Seviniş, S., & Bilgin, M. (2017). The relationship between adult's social network use and five factors personality traits Yetişkinlerde sosyal ağ kullanımının beş faktör kişilik özellikleriyle ilişkisi. *Journal of Human Sciences*, 14(4), pp.3126-3157.
- Sobe, M., Şimşek, A., & Demir, E. (2019). Üniversite öğrencileri üzerine ampirik bir uygulama: beş faktör kişilik modeli. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), ss. 28-43.
- Somer, O. (2002). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- Somer, O. & Goldberg, L. R. (1999a). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality And Social Psychology*, 76(3), pp.431-450.
- Somer, O. Korkmaz, M. & Tatar, A. (2011a). Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE). 2.Baskı, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayın No:128.
- Somer, Korkmaz, M. &Tatar, A. (2011b). Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri:(5FKE): Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.

- Söker, M. K., & Tuzcu, M. A. (2023). Yatay Yıldırma (Mobbing) İle Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 103-120.
- Smith, T. W., & Williams, P. G. (1992). Personality and health: Advantages and limitations of the five-factor model. *Journal of Personality*, 60(2), 395-425.
- Jylhä, P., & Isometsä, E. (2006). The relationship of neuroticism and extraversion to symptoms of anxiety and depression in the general population. *Depression and anxiety*, 23(5), pp. 281-289.
- Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of personality and social psychology*, 65(3), 563.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999a). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), pp: 621-652.
- Kahveci, H. & Özbay, Y. (2002). Beş faktör kişilik özellikleri, yardım arama davranışları ve fatalistik düşünce arasındaki ilişkilerin incelenmesi, XIII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 9, 13 Eylül, ODTÜ, Ankara.
- Korkmaz, M., Somer, O. & Güngör, D. (2013). Ergen Örnekleme Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Cinsiyetlere Göre Ortalama ve Kovaryans Yapılarıyla Ölçme Eşdeğerliği. *Eğitim ve Bilim*, 170(38), 121-134
- Kluckhohn, C. E., Murray, H. A., & Schneider, D. M. (1953). *Personality in nature, society, and culture*.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: yöneticiler üzerinde bir

araştırma, AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(9), ss: 189-231

- Udin, U. D. I. N., & Yunıawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(9), 781-790.
- Yazıcı, N. A., Maçça, E., Kalkavan, A., & Utku, I. (2023). Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik özellikleri açısından tercih ettikleri rekreatif etkinliklerin incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 7(1), 45-55.
- Yıldız, Ş., Ekin, E., Arslan, M., Eroğlu, F., & Eroğlu, B. (2023). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), ss. 33-38.
- York, K. L., & John, O. P. (1992). The four faces of Eve: A typological analysis of women's personality at midlife. *Journal of personality and social psychology*, 63(3), 494.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press.
- Widiger, T. A., & Trull, T. J. (1997). Assessment of the five-factor model of personality. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), pp. 228-250.
- Widiger, T. A., Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (2002). A proposal for Axis II: Diagnosing personality disorders using the five-factor model

DETERMINATION OF UNIVERSITY STUDENTS' CONCERNS ABOUT ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) TECHNOLOGY¹

Gazi KURNAZ²

1. INTRODUCTION

The history of human development is characterized by a relentless pursuit of ways to liberate individuals from the drudgery of manual and mental labor through the use of machines. The industrial revolution has contributed to significant economic and social progress by enabling the replacement of heavy manual labor with machines. This has subsequently led to the desire to create and utilize machines that are as intelligent as humans to alleviate mental labor. This desire is currently being realized through the development of AI and its applications (Shi, 2011; Yılmaz & Yılmaz, 2024). The concept of AI has become a topic of considerable interest in the present era. The concept of AI was first introduced in 1956 by McCarthy, M. L. Minsky, N. Rochester, and C. Shannon. McCarthy defined AI as "the science and engineering of making intelligent machines and especially computer programs" (Smith & Green, 218). Technological developments are currently undergoing rapid change and transformation. Consequently, all institutions and organizations must adapt to these changes and transformations in order to survive in the competitive world (Terzi, 2020; Manyika et al., 2017).

¹ Arş. Gör. Dr., Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, gazikurnaz89@gmail.com ORCID: 0000-0002-9871-5359.

The accelerated evolution of AI technologies has yielded substantial benefits across numerous domains. However, these developments have also given rise to concerns. Issues such as the potential for AI to render the workforce obsolete, invasion of privacy, ethical decision-making processes, and the dangers of uncontrolled AI are among the concerns of both scientists and society. While these concerns highlight the necessity for careful supervision and regulation of technology for the benefit of humanity, the unpredictability of its future effects is at the center of the debate (Johnson & Verdicchio, 2017; Manyika et al., 2017; Kılıç & Atilla, 2024). In alignment with the aforementioned information, this study aims to ascertain the extent of anxiety experienced by university students in relation to AI technologies. Initially, the concept of AI anxiety was elucidated through a comprehensive theoretical analysis. Subsequently, a systematic review of the literature was conducted, and hypotheses were formulated. The final section encompasses the methodology employed in the study, the conclusions drawn, and recommendations for future research.

2. ARTIFICIAL INTELLIGENCE ANXIETY

AI is defined as a type of algorithm or computerized system that emulates human cognitive processes, such as decision-making, perception, and language comprehension. In a broader sense, AI is defined as the scientific field that aims to develop computer systems with capabilities analogous to human intelligence, including visual perception, speech recognition, decision-making, and language translation (Lillehaug & Lajoie, 1998; Filiz et al., 2022; Pirim, 2006; Kılıç & Atilla, 2024). Coppin (2004) defined AI as "the ability of machines to adapt to new technological conditions, to cope with the potential negative consequences of such conditions, to eliminate

problems, to answer questions, to prepare hardware plans, and to fulfill other tasks that require human intelligence" (Erkutlu et al., 2023).

In their 2020 definition of AI, Li and Huang describe it as "computer systems that can perform tasks that require human intelligence by visually perceiving, recognizing human speech, making decisions, and translating languages among themselves." In general terms, AI is a machine system that can produce solutions to problems by imitating human intelligence, generalizing by attributing meaning, learning the knowledge gained through human experiences, and transferring that knowledge to a certain system (Şeker et al., 2024; Aygün, 2023). AI is defined as the ability of digital computers or computer-controlled robots to solve problems, often associated with a higher mental processing capacity than humans. Adaptability is an essential quality of human intelligence, enabling humans to adapt to diverse environmental circumstances and modify their conduct accordingly. The most prominent illustration of this adaptability in AI is autonomous robots. In practice, the investigation of autonomous robots represents a pivotal and contemporary subject in the field of AI (Erkutlu et al., 2023; Ertel, 2017).

In particular, the innovations brought about by digitalization and the rapid progress of developments can give rise to concerns among individuals regarding this accelerated pace. The anxiety about AI demonstrates that this situation has a history dating back to the advent of modern computers. In the past, it was widely accepted that human thinking abilities were unique. However, if computers were also capable of thinking, it would challenge the fundamental concepts of what it means to be human. The term "artificial intelligence anxiety" is used to express fear and anxiety about AI becoming uncontrolled (Şeker et al., 2024). The term "AI anxiety" is used to describe the

concerns and fears that people have about the development and proliferation of AI. These concerns frequently pertain to potential issues such as the displacement of workers, the emergence of privacy and security challenges, the creation of intelligent machines that could supersede humans, or the development of autonomous systems that could regulate humans. AI anxiety arises from the uncertainties and transformations brought about by the accelerated advancement of technology. As individuals contemplate the prospective consequences of AI, they tend to consider matters such as job losses, ethical concerns, security vulnerabilities, and social transformation (Wang & Wang, 2022).

These concerns originate from the potential ramifications of the unregulated and imprudent deployment of AI. For example, alongside concerns that automation and the work done by robots could affect the human workforce, more profound ethical and social issues emerge, such as AI influencing decision-making and directing human life. An essential element of AI-related apprehension is the uncertainty surrounding its future applications (Nomura et al., 2008; Piniel and Csizér, 2013). When there is uncertainty about the extent of technological advancement and its potential impact on society, individuals may experience anxiety about the future. In general, AI anxiety encompasses emotional and practical concerns that emerge alongside the rapid evolution and development of technology. These concerns necessitate enhanced awareness and discourse on the implications and applications of AI (Johnson & Verdicchio, 2017; Bolliger & Halupa, 2012).

In the extant literature, four dimensions of AI anxiety have been identified. The initial dimension, sociotechnical blindness, signifies the potential for AI to become unregulated and unmanageable. The second dimension, AI configuration, elucidates the anxiety levels of individuals who perceive the

coexistence of robotic and humanoid features as a source of concern. The third dimension, learning, pertains to individuals' apprehensions regarding the acquisition of knowledge and skills related to AI technologies. Finally, the dimension of job change anxiety pertains to the apprehension that the advent of AI may have a detrimental impact on the workforce. The following section of the study incorporates an analysis of relevant literature on AI anxiety, including studies by Şeker et al. (2024), Takıl et al. (2022), and Kaya et al. (2024). The studies by Çetiner & Çetinkaya (2024), Wang & Wang (2022), Akkaya et al. (2021), and Johnson & Verdicchio (2017) are also relevant to this discussion.

3. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

A review of the literature revealed a paucity of studies examining the anxiety of students from diverse professional backgrounds towards AI technologies. Nevertheless, it has been observed that there are numerous studies investigating the direct or indirect relationship and effect of AI anxiety with respect to different variables. For example, Öztırak (2023) conducted an analysis to determine the impact of AI anxiety on innovation-oriented behaviors among employees. The results of the analysis indicated that there was a positive and significant effect of AI anxiety on innovation-oriented behaviors among employees. In a similar vein, Şeker et al. (2024) examined the role of AI anxiety in the relationship between innovation in organizations and learning in organizations. The findings of the research indicate that organizational innovation exerts a positive and significant influence on organizational learning. Additionally, the negative impact of organizational innovation on AI anxiety is established. There is a negative correlation

between AI anxiety and organizational learning. Furthermore, it is demonstrated that AI anxiety serves as a mediating and moderating factor in the relationship between organizational innovation and organizational learning.

Özbek (2024) conducted a study to investigate the future employability perceptions of accounting professionals with regard to concerns surrounding AI. The findings of the research indicated that AI anxiety, a form of anxiety that may be experienced by employees, has a notable impact on the perceptions of future employability among accounting professionals. Çetiner and Çetinkaya (2024) examined the correlation between AI anxiety and the motivation levels of employees in the tourism industry. The findings of the study indicated that the motivation levels of employees in the tourism sector were high, while the levels of AI anxiety were low. No significant relationship was observed between AI anxiety and extrinsic motivation. However, a positive, significant, and low-level relationship was identified between AI anxiety and intrinsic motivation. In their study, Filiz et al. (2022) found that the level of AI anxiety among healthcare professionals was moderate. With regard to the variable of education, the researchers found that individuals who had completed high school exhibited a higher level of AI anxiety than those who had pursued postgraduate studies. Furthermore, they observed that nurses, among healthcare professionals, demonstrated a higher level of AI anxiety than physicians. The researchers concluded that no significant differences were observed in terms of other socio-demographic variables with respect to the AI anxiety levels of healthcare professionals.

In a study conducted by Chen and Lee (2019), the researchers investigated how university students perceive the overall impact of high-level AI in three areas: occupations, autonomous vehicles, and smart homes. The study participants

expressed a favorable view of AI-enhanced smart homes, yet they demonstrated greater concern regarding technical safety and regulatory matters related to autonomous vehicles. Additionally, the study highlights a more favorable disposition towards professions with a heightened likelihood of automation and computerization, including home service robots supported by AI, factory operators, translators, accountants, retail salespeople, and money management specialists (Aytaç, 2022). Gültekin et al. (2022) examined the influence of AI anxiety on career determination in a sample of nineteen Mayıs University students. The research yielded a significant negative correlation between AI anxiety and career determination. Yazıcı (2023) examined the regulatory role of career determination in the effect of AI anxiety on job hopes. The findings indicated that career determination did not exert a regulatory influence on the relationship between AI anxiety and job hopes.

In a study conducted by Aytaç (2022), university students' concerns about learning AI and the potential impact on their future employment prospects were explored in the context of autonomous vehicles and smart homes. The findings of the study indicated that students of management information systems exhibited a significantly higher level of concern regarding the integration of AI and its potential impact on their professional trajectory, when compared to students from other academic disciplines. The findings indicated that women exhibited heightened levels of anxiety regarding autonomous vehicles and smart homes. Furthermore, it was determined that anxiety regarding the learning of AI is associated with anxiety about autonomous vehicles and smart homes. In a related study, Takıl et al. (2022) examined the anxiety levels of different professional group candidates towards AI technology. Upon examination of the findings, it becomes evident that the students' reported anxiety levels regarding AI are moderate. Generally,

students from the Engineering and Law Faculties exhibited relatively low anxiety scores. Additionally, the students from these faculties demonstrated minimal apprehension about the necessity to learn new skills related to AI and the prospect of job changes due to the advent of AI. The theoretical and practical implications of these findings are then discussed in light of the existing literature.

The role of AI in transforming the manner in which organizations conduct business is becoming increasingly significant. AI systems assist organizations and individuals in the collection of information, analysis of data, and enhancement of decision-making processes across a diverse range of domains, including finance, transportation, health, and data security (Aytaç, 2022). A review of the literature on AI anxiety reveals that studies tend to address a range of issues, including ethical considerations, social implications, the impact on the labor force, security concerns, and anxiety. In order to explain the phenomenon of AI anxiety, the theory of reasoned action is invoked. This theory posits that personal beliefs give rise to behavioral intentions (Yılmaz & Yılmaz, 2024). As proponents of the theory, Ajzen and Fishbein (1980) and Vallerand et al. (1992) have stated that each behavior of an individual has a reason, individuals exhibit various behaviors by thinking about the consequences, attitude alone is insufficient to explain behavior, and behaviors are guided by intentions (Bekmezci, 2017). In the extant literature, the sources of AI anxiety are explained with four reasons for fear. These are the fear that AI may replace jobs and employment, the fear that it may threaten the privacy of individuals, and its use for malicious purposes (Gültekin et al., 2022).

In light of the aforementioned information, it is imperative to examine the prevalence and nature of anxiety associated with AI across diverse sample populations. The

objective of this study was to ascertain the level of anxiety experienced by university students with entrepreneurial aspirations in relation to AI technologies. In order to achieve the aforementioned objective, it is necessary to consider a number of additional factors, including age, gender, marital status, and employment status. Additionally, it would be beneficial to ascertain whether there is a desire to undertake a course on AI and whether the rapid developments in this field are a cause for concern. It is also planned to analyse whether there are significant differences in variables such as the duration of daily use of information technologies, using difference tests (Yılmaz & Yılmaz, 2024). The hypotheses developed in line with the above information are presented below.

H1: The concerns expressed by students regarding AI vary significantly according to gender.

H2: The concerns expressed by students regarding AI vary significantly according to their marital status.

H3: The concerns expressed by students regarding AI vary significantly according to their employment status.

H4: The concerns expressed by students regarding AI vary significantly according to age group.

H5: There is a notable discrepancy between the concerns of students regarding AI and the duration of their daily utilization of information technologies.

4. RESEARCH METHODOLOGY

4.1.Research Framework

The research was designed empirically, and the survey model, which is one of the quantitative research designs, was used (Güven et al., 2022; Gürbüz & Şahin, 2016). In the context

of this research, the survey technique, a prominent quantitative research method, was selected. The survey method is regarded as a pivotal instrument for elucidating the present circumstances and is extensively utilized. Studies that endeavor to ascertain the attitudes, beliefs, opinions, behaviors, expectations, and characteristics of individuals on specific matters through the administration of questionnaires are classified as survey research (Gürbüz & Şahin, 2017).

In the survey method, the event, individual, or object selected as the subject of the research is described in terms of its context and as it exists in that context (Ergin et al., 2024; Karasar, 2005). The questionnaire is comprised of two sections. The initial section encompasses the demographic data of the participants. The subsequent section employs the "artificial intelligence anxiety scale," as devised by Wang and Wang (2022). This scale is scored on a 5-point Likert-type rating scale (1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree) and encompasses 21 items. The scale is comprised of four sub-dimensions: learning, job change, socio-technical blindness, and artificial intelligence configuration.

The Turkish validity and reliability of the scale were investigated by Terzi (2020). The factor structure of the original scale was confirmed in the Turkish cultural context ($\chi^2/sd= 2.57$, CFI= 0.94, SRMR= 0.069, and RMSEA= 0.084). The reliability analysis demonstrated that the internal consistency reliability coefficients were $\alpha= 0.89$ for the Learning sub-dimension, $\alpha= 0.95$ for the Job Change sub-dimension, and $\alpha= 0.89$ for the Soci The sub-dimensions of the scale were found to have satisfactory internal consistency, with the Technical Incomprehension sub-dimension having an alpha coefficient of 0.95, the AI configuration sub-dimension having an alpha coefficient of 0.95, and the general AI anxiety sub-dimension having an alpha coefficient of 0.96 (Terzi, 2020). The data for

this study were collected from 150 students at Mardin Artuklu University using the convenience sampling method. The data were obtained online.

5. RESEARCH FINDINGS

The demographic information of the participants is presented in Table 1. The participants were predominantly male (58%), single (87%), and not employed (87%). The age distribution was as follows: 37% were between 26 and 29 years old. A total of 81% of the participants expressed interest in pursuing a course on artificial intelligence. Among them, 37% reported using information technologies for a duration of 1-2 hours per day. Additionally, 90% of the participants indicated that the rapid advancements in the field of AI did not elicit feelings of anxiety.

Table 1. Presents The Demographic Information on the Participants

Variables		n	%
Age	18-21	15	0.10
	22-25	45	0.30
	26-29	55	0.37
	30-33	26	0.17
	34+	9	0.06
Gender	Female	64	0.42
	Male	86	0.58
Marital status	Married	20	0.13
	Single	130	0.87
Employment status	Yes	44	0.29
	No	106	0.71
Would you like to take a course on AI?	Yes	122	0.81
	No	28	0.19
Daily Use of Information Technologies	1-2 hours	55	0.37
	3-4 hours	35	0.23
	4-5 hours	26	0.17
	6-7 hours	24	0.16
	8 and over	10	0.06
Are you worried about the rapid developments in AI?	Yes	135	0.90
	No	15	0.10

Table 2. Descriptive Statistics for AI Anxiety Scale

Artificial Intelligence Anxiety Scale	Mean	SD
“Learning to understand all of the special functions associated with an AI technique/product makes me anxious.	3.00	1.20
Learning to use AI techniques/products makes me anxious.	2.92	1.15
Learning to use specific functions of an AI technique/product makes me anxious.	3.22	1.42
Learning how an AI technique/product works makes me anxious.	3.14	1.25
Learning to interact with an AI technique/product makes me anxious.	2.10	1.45
Taking a class about the development of AI techniques/products makes me anxious.	2.40	1.42
Reading an AI technique/product manual makes me anxious.	2.12	1.21
Being unable to keep up with the advances associated with AI techniques/products makes me anxious.	2.35	1.26
I am afraid that an AI technique/product may make us dependent.	2.55	1.28
I am afraid that an AI technique/product may make us even lazier.	2.65	1.45
I am afraid that an AI technique/product may replace humans.	2.50	1.30
I am afraid that widespread use of humanoid robots will take jobs away from people.	3.25	1.65
I am afraid that if I begin to use AI techniques/products I will become dependent upon them and lose some of my reasoning skills.	2.20	1.34
I am afraid that AI techniques/products will replace someone’s job.	3.10	1.48
I am afraid that an AI technique/product may be misused.	3.37	1.68
I am afraid of various problems potentially associated with an AI technique/product.	3.10	1.42
I am afraid that an AI technique/product may get out of control and malfunction.	3.55	1.55
I am afraid that an AI technique/product may lead to robot autonomy.	3.62	1.62
I find humanoid AI techniques/products (e.g. humanoid robots) scary.	2.80	1.35
I find humanoid AI techniques/products (e.g. humanoid robots) intimidating.	3.05	1.71
I don’t know why, but humanoid AI techniques/products (e.g. humanoid robots) scare me.”	3.23	1.75
TOTAL	3.05	1.52

The scale used to assess the degree of artificial intelligence in this study is a five-point Likert-type scale, with responses ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Table 2 shows the standard deviations and averages of the participants. As illustrated in Table 2, the responses to the questions "I am afraid that an AI technique/product may lead to robot autonomy" ($\bar{x} = 3.62$) and "I am afraid that an AI technique/product may get out of control and malfunction" exhibit the highest mean values. The highest mean values were observed for the questions pertaining to autonomy ($\bar{x} = 3.55$) and "I am afraid that an AI technique/product may be misused", ($\bar{x} = 3.37$), as part of the AI anxiety scale. The lowest mean was, "Learning to interact with an AI technique/product makes me anxious", ($\bar{x} = 2.10$). The mean score on the AI anxiety scale was found to be 3.05.

5.1.Parametric Tests

In this section of the study, an independent samples t-test and one-way ANOVA were employed to ascertain whether the mean values of university students' concerns about AI exhibit significant discrepancies according to the demographic characteristics of the participants. The independent samples t-test is a statistical tool utilized to determine whether there is a notable divergence between the means of two independent groups with respect to a metric variable (Ergin et al., 2023; Öge & Kurnaz, 2017). One-way analysis of variance (ANOVA) is a statistical technique employed to evaluate the significance of differences between multiple independent groups with respect to a specific metric variable (Özkeser Kaya et al., 2024).

In order to ascertain the results, the LSD test, which is considered to be more powerful (Oskaloğlu & Çatı, 2021), and the Games-Howell test, which is more powerful than other post hoc tests, were performed. The difference between group

averages for factors whose main mass variances were determined to be homogeneous (Sig.>0.05) as a result of the homogeneity test (İslamoğlu & Alınışık, 2016) was then investigated. Initially, an independent sample t-test was conducted to determine whether university students' artificial intelligence concerns differed according to their gender and marital status. The findings are presented in Table 3.

Table 3. Independent Sample T Test Results

Variables		Mean	t	F	Sig.
Gender	Female	2.46	3.812	16.480	.000
	Male	2.24			
Marital status	Married	2.20	5.361	20.850	.000
	Single	2.80			
Employment status	No	2.19	-13.710	32.12	.061
	Yes	2.82			

An independent sample t-test was conducted to ascertain whether there were significant differences in the levels of AI anxiety experienced by university students according to gender. The analysis yielded a statistically significant difference between the gender variable and the average level of AI anxiety among university students ($p < 0.05$). Therefore, hypothesis H1 was confirmed. An independent sample t-test was conducted to ascertain whether there were any differences in the levels of AI anxiety experienced by university students according to their marital status. The analysis yielded a statistically significant difference between marital status and the average level of AI anxiety among university students ($p < 0.05$). Accordingly, hypothesis H2 was supported. An independent sample t-test was conducted to determine whether the AI anxiety of university students differed according to their working status. The analysis yielded no significant difference between working status and the average AI anxiety of university students ($p > 0.05$), thereby failing to support hypothesis H3. The concerns of university students regarding AI, as a function of their age and daily usage

time of information technologies, were analyzed through ANOVA, and the findings are presented in Table 4.

Table 4. One-Way Analysis of Variance (ANOVA)

Variables		Mean	f	Sig.
Age	18-21	2.71	8.25	0.002
	22-25	2.11		
	26-29	2.72		
	30-33	2.10		
	34+	2.03		
Daily Use of Information Technologies	1-2 hours	2.85	7.52	0.063
	3-4 hours	2.60		
	5-6 hours	2.40		
	7-8 hours	2.30		
	8 and over	2.36		

Table 4 shows the findings of the one-way analysis of variance (ANOVA) in independent groups between the age and daily usage time of information technologies of university students' AI concerns. As a result of the one-way analysis of variance, a significant difference was found in the age groups ($p<0.05$). According to these findings, the H4 hypothesis was supported. It is understood that the AI concerns of university students do not show a significant difference between the daily usage time of information technologies ($p>0.05$). In line with these findings, the H5 hypothesis was not supported.

6. CONCLUSION

One of the opportunities offered by information technologies in today's digital age is AI and its technologies. These technologies, which make human life easier, have been adopted by a wide audience and are widely used. There are both positive and negative approaches to AI technologies. Due to the different personality traits of individuals, they may exhibit an anxious approach to AI and its current applications due to

various emotional and cognitive reasons. When evaluated in this context, the concept of "AI anxiety" emerges, which expresses concerns about AI and its technologies (Yılmaz and Yılmaz, 2024). This study aimed to determine the anxiety levels of university students towards AI technologies. This study revealed that undergraduate students exhibited a moderate level of AI anxiety and that rapid developments in the field of AI created a moderate level of anxiety. The data obtained in the study are consistent with the studies in the literature (Takıl et al., 2022; Yılmaz and Yılmaz, 2024; Filiz et al., 2022; Cantaş et al., 2024).

In this study, an empirical research was conducted to reveal the anxiety levels and demographic differences of university students towards AI technologies. As a result of the research, firstly, an independent sample t-test was conducted to determine whether the AI anxiety of university students differed according to their gender, marital and employment status. As a result of the analysis, a significant difference was found in the AI anxiety status of university students according to their gender and marital status ($p < 0.05$). No significant difference was found between the employment status and the average AI anxiety of university students ($p > 0.05$). In addition, the AI anxiety of university students according to their age and daily usage time of information technologies was examined through the ANOVA test. According to the research findings, significant differences were found between the age groups of university students and the AI anxiety status of students ($p < 0.05$).

It is understood that university students' AI concerns do not show a significant difference between the duration of daily use of information technologies ($p > 0.05$). A limitation of this study is that the field research was conducted in a single institution. The methodology of this study can be repeated in different institutions and thus comparisons can be made between student samples. A quantitative research design was used in this

study. In future studies, it can be suggested that qualitative studies (focus interviews, interviews, etc.) be conducted to examine university students' concerns about artificial intelligence and its applications with different variables.

REFERENCES

- Akkaya, B., Özkan, A. & Özkan, H. (2021). Yapay zekâ kaygı (yzk) ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Alanya akademik bakış*, 5(2), Sayfa No.1125-1146.
- Aygün, M. (2023). Yabancı hukukun uygulanmasında yapay zekâ ile veri analitiğinin rolü ve bir model önerisi, *SÜHFD*, 31 (2), 527-567.
- Aytaç, Z. (2022). Üniversite öğrencilerinin yapay zekâ öğrenme ve iş değiştirme kaygılarının otonom araçlar ve akıllı evler özelinde değerlendirilmesi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(4),2975-2989.
- Bekmezci, M. (2017). Gerekçeli eylem teorisi. Ö. Turunç & H. Turgut (Eds.), *Yönetim ve strateji 101 teori ve yaklaşım*. Siyasal Kitabevi.
- Bolliger, D. U., & Halupa, C. (2012). Student perceptions of satisfaction and anxiety in an online doctoral program. *Distance Education*, 33(1), 81–98.
- Cantas, Ç., Soyer, C., & Batur, Ö. (2024). Examination of Undergraduate Students' Artificial Intelligence Anxiety, Multidimensional 21st Century Skills, and Lifelong Learning Levels in Terms of Various Variables. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 23(3), 29-53.
- Chen, S. Y., & Lee, C. (2019). Perceptions of the impact of high-level-machine-intelligence from university students in Taiwan: the case for human professions, autonomous vehicles, and smart homes. *Sustainability*, 11(21), 6133.
- Çetiner, N., & Çetinkaya, F. Ö. (2023). Çalışanların yapay zekâ kaygısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki: turizm

- çalışanları üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 159-173.
- Ergin, G., Çatı, K. & Oskaloğlu, E., (2023), Sorumluluk bilinci ve faydacı tüketimin demografik faktörler bağlamında irdelenmesi, *Ege 9. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, İzmir/ Türkiye.
- Ergin, G. & K. Çatı & E. Oskaloğlu (2024), “Intermediate role of rational spending in the effect of responsibility consciousness on utility consumption style”, *Sosyoekonomi*, 32(59), 173-206.
- Erkutlu, H., Ergün, E. E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T.(2023). Yapay zekâ ve örgütsel davranış, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417.
- Ertel W. (2017). *Introduction to Artificial Intelligence*, Second Edition, Springer International Publishing AG, Cham.
- Filiz, E., Güzel, Ş. & Şengül, A. (2022). Sağlık profesyonellerinin yapay zekâ kaygı durumlarının incelenmesi, *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 47-55.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gültekin, Z., Urgan, S., & Ak, M. (2022). Yapay zekâ kaygısının kariyer kararlılığına etkisine yönelik bir araştırma: Ondokuz Mayıs Üniversitesi öğrencileri örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 477-491.
- Güven, M. E., Çatı, K. ve Oskaloğlu, E. (2022). Akıllı telefon sektöründe ülke menşe ve öz saygının marka sadakatine etkisinde marka imajının aracılık rolü, *Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-17.

- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemleri, Nobel yayıncılık.
- Kaya, F., Aydın, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O. ve Demir Kaya, M. (2024). The roles of personality traits, ai anxiety, and demographic factors in attitudes toward artificial intelligence, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40, 2, 497-514.
- Kılıç, C., & Atilla, G. (2024). Industry 4.0 and sustainable business models: An intercontinental sample, *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3142-3166.
- Li, J., & Huang, J. S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory. *Technology in Society*, 63(November), 1-10.
- Lillehaug, S. I., & Lajoie, S. P. (1998). AI in medical education—another grand challenge for medical informatics. *Artificial Intelligence in Medicine*, 12(3), 197-225.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. San Francisco, CA: McKinsey Global Institute.
- Nomura, T., Kanda, T., Suzuki, T., & Kato, K. (2008). Prediction of human behavior in human-robot interaction using psychological scales for anxiety and negative attitudes toward robots, *IEEE Transactions on Robotics*, 24(2), 442–451.
- Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2267–2270.

- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Shi, Z. (2011). Advanced artificial intelligence. World Scientific Publishing.
- Smith, A. M., & Green, M. (2018). Artificial intelligence and the role of leadership, *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 85-87.
- Oskaloğlu, E. & Çatı, K. (2021). “Uzaktan Eğitimde Ergonomik Çalışma Koşullarının Öğrenci Memnuniyetine Etkisi”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 7(45): 1022-1044.
- Özbek, A. (2024). Muhasebe meslek mensuplarının yapay zekâ kaygılarının gelecekte istihdam edilebilirlik algıları üzerine bir Çalışma, *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 254-267.
- Özkeser Kaya, E., Çatı, K., Oskaloğlu, E., Ekinci, Ş., (2024) “Havayolu Firmalarında Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, *Akdeniz 11th International Conference On Social Sciences*, Mersin/Türkiye, 46-66.
- Öge, H.S.. & Kurnaz, G. (2017). “Presenteeism ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*. Vol:3, Issue:16; pp:115-129
- Öztırak, M. (2023). Yapay zekâ kaygısının çalışanların yenilik odaklı davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma, *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 10 (2), 267-286.
- Pakdemirli, E. (2019). Artificial intelligence in radiology: Friend or foe? Where are we now and where are we heading? *Acta radiologica open*, 8(2).

- Piniel, K., & Csizér, K. (2013). L2 motivation, anxiety and self-efficacy: The interrelationship of individual variables in the secondary school context, *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 3(4), 523–550.
- Pirim, A. G. H. (2006). Yapay zekâ. *Journal of Yaşar University*, 1(1), 81-93.
- Şeker, C., Örüçü, E., Ercan Önbıçak, A. (2024). Örgütlerde inovasyon, örgütsel öğrenme ilişkisinde yapay zekâ kaygısının rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 328-345.
- Takıl, N., Erden, N. K. ve Sarı, A. B. (2022). Farklı meslek grubu adaylarının yapay zekâ teknolojisine yönelik kaygı seviyesinin incelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (48).
- Terzi, R. (2020). An adaptation of artificial intelligence anxiety scale into Turkish: Reliability and validity study, *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(4), 1501-1515.
- Ulukapı Yılmaz, H., & Yılmaz, A. (2024). Dijital çağın potansiyel çalışanlarının yapay zekâ kaygılarının belirlenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 15(2), 171-188.
- Wang, Y.-Y., ve Wang, Y.-S. (2022). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: an initial application in predicting motivated learning behavior, *Interactive Learning Environments*, 30 (4), 619-634.
- Yazıcı, A. M. (2023). The moderator role of career decidedness in the effect of artificial intelligence anxiety on employment hope, *Business & Management Studies: An International Journal*, 11 (4), 1260-1274.

İŞİ ERTELEME VE MOTİVASYON

Betül BALKAN AKAN¹

Tayfun YILDIZ²

1. GİRİŞ

Hemen yapılmasının gerektiğini düşündüğümüz bir şeyi geciktirmenin kötü olacağını bildiğimiz halde hala ertelemek isteyebiliriz. Eğer böyle bir düşünce içerisindeyseniz kendimizi muhtemelen mantıksız bir gecikmeye veya erteleme davranışına girişmiş olarak görebiliriz. Çoğu insan bunu ara sıra yaptığı bir şey olarak kabul etse de ertelemenin aynı zamanda kronik bir eğilim, yapılması gereken şeyleri gereksiz yere erteleme alışkanlığı da olabileceğini gözardı etmemelidir. Kişi bu şekilde davranmayı bırakmak istese bile muhtemelen bundan kurtulmanın zor olduğunu bilmelidir. Genellikle iş dünyasında kronik erteleme sorunu gözlemlenebilmektedir. Literatür incelendiğinde bazı çalışmalar, iş ertelemenin çalışan ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri (Hajloo, 2014; Wan vd., 2014; Thatcher vd., 2008; Ferrari vd., 2007) olduğunu savunmakta iken bazıları ise birey ve örgüte faydalı olduğunu da savunmaktadırlar (Shaw ve Choi, 2022; Van Eerde ve Klingsieck, 2018). Ertelemek iyi bir şey olabilir mi sorusunun cevabı alan yazında incelendiğinde; ertelemeyi başarısız öz düzenlemeden kaynaklanan, uyumsuz ve kendini engelleyen bir davranış olarak gören (Lay, 1986) ve çoğunlukla daha kötü görev performansı ve azalan sağlık/refah gibi zararlı sonuçlar (Harriott ve Ferrari, 1996, Steel, 2007, Van

¹ Doç. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, bbalkan@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6028-4592.

² Doç. Dr., Ardahan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tayfunyildiz@ardahan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5145-8677.

Eerde, 2003) olarak belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Literatüre hakim olan olumsuz görüşü dengeleyen son araştırmalar ise, ertelemenin aynı zamanda arzu edilen iş ve yaşam sonuçlarıyla ilişkilendirilebilecek uyum sağlayıcı yönleri olduğunu da ileri sürmektedirler (Chowdhury ve Pychyl, 2018; Chu ve Choi, 2005).

Yukarıda da bahsedildiği gibi erteleme konusunu çevreleyen önemli tartışmalar mevcut olup bunlardan biri de ertelemenin istikrarıyla ilgilidir. Buradaki asıl konu insanların bu erteleme davranışı alışkanlıklarını değiştirebilmeleridir. Bir yandan yapılan araştırmalar bunun istikrarlı olduğunu, en azından bazılarının genetik bir bileşenle açıklanabileceğini (Gustavson vd., 2017; Gustavson, vd., 2014) gösterirken diğer taraftan yapılan araştırmalar ise insanların yaşamları boyunca erteleme davranışlarını değiştirebileceklerini de öne sürmektedirler. Ertelemenin üstesinden gelinebileceğinin bir başka göstergesi de ertelemeyle nasıl başa çıkılacağına dair birçok kişisel gelişim kitabının yazılmış olmasıdır (Van Eerde ve Klingsieck, 2018; Burka ve Yuen, 2008).

Bu bağlamda çalışmada ilk olarak işi erteleme kavramından bahsedilmiştir. Daha sonra ise işi erteleme ve motivasyon ilişkisi ele alınmış ve konu ile ilgili son dönemdeki yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. Son olarak ise işi erteleme ve motivasyon ilişkisine dair bir genel değerlendirme yapılmıştır.

2. İŞİ ERTELEME KAVRAMI

Latince “Procrastination” kelimesinden türetilen erteleme kavramının etimolojisi incelendiğinde *procrastinatus*'tan geldiği görülmektedir. Burada ‘*pro*’ önce ve ‘*crastinus*’ yarından anlamına gelir. Erteleme, bir faaliyetin veya görevin başlamasını veya tamamlanmasını, genellikle belirlenen son tarihlerin aleyhine olacak şekilde erteleme veya geciktirme

davranışıdır. İfade edildiği bu şekliyle de karmaşık bir olgudur ve hem psikolojik faktörleri hem de dış koşulları içerebilir (Monica vd., 2023). Erteleme, gerekli olan ve önemli bir etkisi olan bir faaliyeti veya kararı erteleme tercihi veya eğilimidir. Erteleme davranışı genellikle mantıksızdır, verimsizdir ve bazen ciddi psikolojik, sosyal ve hatta fiziksel rahatsızlığa neden olmaktadır (da Costa Júnior vd., 2024: 72). Erteleyen kişiler, önemli faaliyetleri erteleme eğiliminde olup, dikkatlerini o anda daha az acil görünen veya eğlenceli olan diğer faaliyetlere vermeyi tercih ederler. Tice ve Baumeister (1997), ertelemeyi bilişsel, davranışsal ve duygusal özellikleri de içeren karmaşık bir özellik olarak analiz etmektedir. Bu durum bir kararın uygulanmasını geciktirerek kendini göstermektedir. İnsanların erteleme davranışına başvurma nedenleri çeşitlidir bunlar: direnç, can sıkıntısı, işin tekrarı, mükemmeliyetçilik, görev için motivasyon eksikliği, adalet, beceri eksikliği, isyankârlık ve düzensizlik olarak özetlenebilir. Psikolojik açıdan ise bu durum, Freud'un bakış açısına göre, haz ilkesi ile açıklanabilir. Haz ilkesine göre insanlar olumsuzluklardan kaçınır ve stresli bir görevi daha sonraya ertelemeyi daha zevkli bulurlar (Monica vd., 2023)

Ackerman ve Gross (2005) ertelemeyi, gecikmenin bireyin kendisinin kontrolünde olduğu ve tamamlanması gereken bir görevin ertelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde, bireyin tamamlanması gereken işin farkında olduğunu ancak belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirmek için gerekli öz motivasyonu bulamadığını ileri sürmektedirler. Bu konuda yapılan birçok araştırma, iş özelliklerinin erteleme olgusu ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca insanların teşvik edici, hoş ve zor olmayan veya kendilerine dayatılmayan görevleri erteleme eğiliminde olduklarını da göstermektedir (Blunt ve Pychyl, 2005; Lonergan ve Maher, 2000). Ertelemenin etkisi, daha düşük üretkenlik ve daha düşük performans gibi olumsuz iş sonuçlarını içermektedir (Wan vd., 2014:87; Thatcher vd., 2008).

Literatürde ertelemeye ilişkin geleneksel olumsuz görüş (Steel, 2007, Tice ve Baumeister, 1997), ertelemenin doğası gereği işlevsiz ve üstesinden gelinmesi gereken verimsiz bir davranış olduğuna dair geniş bir varsayımı ima etmektedir. Aslında erteleme, insan toplumunda o kadar yaygın bir olgudur ki (König ve Kleinmann, 2004; Harriott ve Ferrari, 1996), özellikle çalışanların yoğun çalıştığı modern çalışma ortamında kaçınılmaz görünmektedir (Shaw ve Choi, 2022). Tarihsel bir perspektiften bakıldığında, erteleme, basitçe "ertelemek veya başka bir güne ertelemek" anlamına gelen tarafsız bir kelimedir (DeSimone, 1993) ve hatta bazı bilim adamları, daha erken bir zamanda, ertelemenin, günlük yaşamda akıllıca bir yola işaret ettiğini dahi ileri sürmüşlerdir. Her açıdan bakıldığında, bu konuyla ilgili psikolojik araştırmalar aşırı, kronik ertelemenin genel olarak zararlı olmasına karşın (Van Eerde, 2003; Harriott ve Ferrari, 1996) daha fazla bilgi ve kaynak olduğunda insanların bir görevi ertelemekten fayda sağlayabileceğini ortaya koymuştur (Shaw ve Choi, 2022).

Bunun yanında erteleme her ne kadar olumsuz bir kavram gibi algılsa da aslında çalışan ve örgüt açısından faydalı sonuçları da olabilmektedir. Yani erteleme olgusu olumsuz sonuçlarına karşın, örgüte tamamen zarar vermeyebilir ve çalışanlar bu durum neticesinde bazı kişisel faydalar elde edebilirler (Lavoie ve Pychyl, 2001). Bazı araştırmacılar erteleme olgusundan işlevsel bir gecikme veya aceleden kaçınma şeklinde bahsetmişlerdir (Bernstein, 1998; Chu & Choi, 2005; Ferrari, 1993). Örneğin, Bernstein (1998), ertelemeyi bir kez harekete geçtiğimizde, bir daha yeni bilgiler gelene kadar bekleme seçeneği olarak değerlendirmektedir. Sonuç olarak, harekete geçmemenin bir değeri vardır ve sonuç ne kadar belirsiz olursa, eylemsizlik de o kadar büyük olabilmektedir (Steel, 2007).

Günümüz çalışma koşullarında; erteleme davranışı hem bireysel hem de örgütsel verimliliğe etkisi nedeniyle çok yaygın

ve ciddi bir problem olarak görülmektedir (Hajloo, 2014). Birçok araştırmacı farklı disiplinlerde erteleme kavramı üzerine tanımlamalarda bulunmuşlardır (Knaus, 1998; Milgram ve Tenne, 2000; Lay, 1986; Burka ve Yuen, 2008). Psikologlar, erteleyicilerin bireysel kişilik özelliklerini ve ertelenen görevlerin özelliklerini belirlemeye odaklanmakta iken davranışsal iktisatçılar ise neden çoğumuzun iyi ekonomik kararlar vermeyi örneğin para biriktirme veya faturaları zamanında ödeme gibi, finansal çıkarlarımıza uygun işleri yapmayı ertelediğimizi açıklamaya odaklanmaktadır.

Genel olarak davranışsal bağlamda erteleme kavramına farklı tarzda tipolojiler tanımlanmıştır (Monica vd., 2023; Vestervelt, 2000), bunlar; *Kişiliğe bağlı erteleme, rutine bağlı erteleme, kararı erteleme, uyarılmaya bağlı erteleme, kaçınmaya bağlı erteleme, durumsal veya göreve bağlı erteleme ve akademik erteledir*. Kişilik özelliği olarak erteleme bir hedefe ulaşmak için gerekli olanı ertelemeye yatkınlık şeklinde tanımlanmaktadır. Bu erteleme kavramı literatürde birçok farklı kişilik problemi ile ilişkilendirilmiştir. Bunlar; dürtüsel erteleme, ruhsal erteleme, kalıcı erteleme, işlevsizlik, kronik erteleme şeklinde sıralanmaktadır. Durumsal erteleme ise göreve bağlı olarak odak kişi veya diğer rol gönderenlerin şu anda yapılması gereken bir görevi yerine getirmeme eylemi olarak görülmektedir. Bu noktada akademik erteleme de, bu erteleme çeşidinin bir alt boyutu olarak literatürde ön plana çıkmakta olup araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılmaktadır (Blunt ve Pcyhyl, 1998; Senecal, vd., 1995). Erteleme literatüründe, ertelemeye neden olan birçok davranış hakkında çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaları da beş başlık altında toplamak mümkündür, bunlar: Kötüye yorma, ruhsal etki, algılanan yetersizlik, zaman yönetimi ve kişilik özellikleridir (Dinçer, 2019: 140-143).

İş ertelemeye eğilimli çalışanlar iş aktivitelerini tamamlamak için gereken zamanı hafife almaktadırlar, bu da

muhtemelen zamanı ve enerji kaynaklarını etkili bir şekilde tahsis edemedikleri için öznel iş talebini artırmaktadır. Bunun gerçekleşmesinin en az iki yolu vardır. Birincisi, kısa vadede erteleme, bireyleri beklenmeyen taleplere karşı daha savunmasız hale getirmektedir. Örneğin, işi son dakikaya bırakmak (yani fazla zaman kaynaklarının israf edilmesi), özellikle kesintiler ve beklenmedik durumlar ortaya çıktığında (örneğin, yıkıcı olaylar) öznel talep algısını artırabilmektedir (yani, daha az zamana sahip olmak, işleri daha zor ve acil hale getirir). İkincisi, daha uzun süreler boyunca iş erteleyenler, kaynakları biriktirme ve talepleri zamana yayma fırsatlarını kaçırma eğilimindedirler. Örneğin, e-postaları ortaya çıktıkça yanıtlamak veya tamamen görmezden gelmek yerine, iş günü boyunca enerjinin düşük olduğu dönemlerde e-postalara yanıt vermek gibi düşük çaba gerektiren görevlere zaman ayırmak daha verimlidir. Başka bir örnek olarak, evden çalışırken boş zamanlarımızda ev işlerine verimli bir şekilde zaman ayırmak, akşamın ilerleyen saatlerinde işten sonra daha keyifli uğraşlar için zaman yaratılması anlamına gelmektedir (Boyar vd., 2024). Erteleme genel anlamda zaman baskısını artıran kısır bir döngünün parçası olarak düşünülebilir. Çünkü çalışanlar baskı altında olsalar bile işlerini erteleyebilmektedirler (Van Eerde, 2003: 421).

İş erteleme, örgütteki genel ertelemenin bir uzantısıdır. Bu bağlamda çalışanların proaktif ve mantıksız görev veya davranışlarını geciktirme eğilimlerine atıfta bulunmaktadır. İş erteleme kavramı örgütsel hedefler ve gelişimle çelişmektedir. Bu nedenle bilim adamları çalışanların iş ertelemelerinin nasıl önlenebileceğini bireysel, görev ve örgütsel düzeylerde araştırmışlardır. Araştırmalara bireysel düzeyde bakıldığında; çalışanların özellikleri ile iş erteleme arasında negatif bir ilişki vardır. Vicdanlılık, zaman yönetimi becerileri, öz kontrol yetenekleri ve öz yeterlilik gibi faktörler iş erteleme ile negatif yönde ilişkili iken kaygı ve stres gibi faktörler ile pozitif yönde

ilişkilidir. Görev odaklı düzeyde bakıldığında görevlerin uyumu ve iş özerkliği işi erteleme davranışlarını etkilemektedir. Örneğin daha düşük iş talepleri ve daha az iş kaynağı çalışanların sıkılmasına neden olmakta ve sonuç olarak iş yerinde ertelemeye neden olmaktadır. Örgütsel düzeyde ise örgütsel bağlılık, liderlik ve istihdam ortamları ile çalışanlar arasındaki “iyi uyum” işin ertelemesini etkileyebilir (Liao vd., 2024). Bu nedenle iş yerinde liderlik tarzı, iletişim, yönetici davranışı ve tutumu gibi unsurlara, ertelemenin negatif sonuçlar oluşturmaya ihtimaline karşın, dikkat edilmesi gerekmektedir.

Boyar vd. (2024), işi erteleme ile ilgili yaptıkları çalışmalarında özellikle erteleme eğilimleri düşük olan çalışanların iş esnekliğinden yararlanmasının daha az subjektif iş talebine yol açacağı sonucuna ulaşmışlardır. Daha az erteleyen çalışanlar, iş talebini yönetmede iş esnekliğinden stratejik olarak daha iyi yararlanabilirler. Ertelemenin yaygınlığı göz önüne alındığında, bunun dikkate alınması çok önemlidir. Erteleyenler, bilişsel olarak bunları önemli olarak algılasalar ve bekleyen görevler veya kararlar hakkında düşünmekten kaçınmak için dikkat dağıtıcı faaliyetlerde bulunsalar bile, daha az çekici görevleri yapmaktan kaçınabilirler. Bu eğilimler açıkça aşırı seçim etkilerini artırmakta ve erteleyenlerin esnekliğin sağlayabileceği azaltılmış iş talebinden faydalanmasını engellemektedirler.

Çalışanlar kendilerini zaman baskısı olan bir senaryoya koyarak, kolay ve rutin görevleri yerine getirirken kendileri için zorluklar yaratabilirler. Bu durum da daha hızlı tamamlanma sürelerine yol açabilir (Ohly ve Fritz, 2010). Örneğin çalışan hazırlaması gereken bir dosyayı ay sonunda teslim edeceği taahhüdünü vererek karşı tarafa söz verebilir ve bu sözü yerine getirmek için belirlediği tarihte istenilen işi tamamlayabilir. Bu bağlamda sözünü yerine getirme güdüsü ile hızlı şekilde tamamlanan iş neticesinde bireysel açıdan stres azalmakta ve

geçici bir rahatlama sağlanabilmektedir (Ohly ve Fritz, 2010; Ackerman ve Gross, 2005, Lavoie ve Pychyl, 2001).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında yaygın literatürde erteleme davranışı insani bir durum olarak tanımlanmaktadır. “The Procrastination Equation” kitabının yazarı Piers Steel’e göre (2012) insanların yaklaşık %95’i işlerini ertelediğini itiraf etmekte ve geri kalan %5’in yalan söylediğini ifade etmektedir. “Solving the Procrastination Puzzle” kitabının yazarı Tim Pychyl (2013) işi erteleme olgusunu "yapmak istemediğimiz bir şeye verilen tamamen içgüdüsel, duygusal bir tepkidir" olarak tanımlamaktadır. Bir görev için ne kadar isteksiz olunursa, erteleme olasılığı da o kadar artmaktadır. Kişisel ve profesyonel olarak ertelenilen şeylerin, büyük ve küçük bir listesinin yapılması ve her biri için ertelemenin maliyetinin hesaplanması da işi erteleme eğilimin azalmasında motive edici bir yaklaşım olmaktadır. Yine dijital dikkat dağınıcı unsurların (telefon, tablet, bilgisayar vb.) önceden devre dışı bırakılması, kişiye gerçekten önemli olan şey üzerinde çalışmaktan başka seçenek bırakmamaktadır. Bu nedenle bu cihazlar ile bağlantının kesilmesi işe olan motivasyonu artırarak işi erteleme eğilimini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, işi ertelemeyi düşünmeden önce bunu erteleme tetikleyicilerinden herhangi birinin tetikleyip tetiklemediğinin düşünülmesi, kişinin kendi direnç seviyesini belirlemesi, görev ertelemenin maliyetlerini listelemesi, cihazlarla olan bağlantının kesilmesi ve kendisini işe başlamaya zorlamak gibi durumların tekrar gözden geçirilmesi faydalı olacaktır (Bailey, 2017).

3. İŞİ ERTELEME VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

İş erteleme davranışı ile ilgili yapılan çalışmalarda bu kavramın sıklıkla motivasyon ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Davis vd., 2002; D'Abate, 2005; Wan vd., 2014). Motivasyon

(Schouwenburg ve Groenewou, 2001; Heckhausen 1991), bir işi zevk olarak yerine getirme dürtüsünü temsil etmektedir. İstatistiklere göre, insanlar gerçekten güdülendiklerini hissettiklerinde daha fazla ilgi, bilişsel uyum ve çaba ile birlikte azim göstererek işe sarılmaktadırlar. Ertelemenin azalması bilimsel olarak motivasyonla ilişkilendirilmiş olsa da bu faktörler arasında güçlü bir korelasyon olmadığı ifade edilmiştir. Zorlayıcı ya da göz korkutucu sorumluluklar söz konusu olduğunda ya da daha fazla ilgi gerektiren görevler ortaya çıktığında, özerk motivasyona sahip çalışanlar ellerindeki işi tamamlamayı erteleyebilmektedirler. Otonom motivasyon ise işlerin doğasına ve zamana bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bağlamda, otonom motivasyonun her zaman ertelemeyi durdurması beklenmese de, ana odak gerekli alandan saptırıldığında ortaya çıkan faktörleri etkilediği öngörülebilir (Adeel vd., 2023).

Erteleme yoluyla çalışanlar, tamamlanması gereken görevlerin dışında başka görevlerle meşgul olabilmektedirler ve bu da çalışanın iş yerinde stresli olması, sıkılması ve motivasyonunun düşmesi gibi değişkenlerle ortaya çıkabilmektedir. İşin gerekliliklerini yerine getirmek için motivasyon eksikliği, can sıkıntısı hissine yol açabilmekte ve çalışanın ertelemesine neden olabilmektedir. Bu nedenle boş zaman sağlayarak çalışanların işle ilgili olmayan faaliyetlerle meşgul olmasına izin verebilir ve bu şekilde motivasyonun artırılması sağlanabilir (Wan vd., 2014; D'Abate, 2005; Davis vd., 2002). Bu doğrultuda ortadan kalkan iş yeri kaygıları ile çalışan motivasyonu artırılabilir ve çalışanların işi erteleme eğilimleri azaltılarak örgütte verimliliğin artması sağlanabilir.

İş yerinin ertelemeyi artırıcı kapasitesi bulunmaktadır. Ertelemenin, 'hayal kırıklığı, kırınglık ve özellikle can sıkıntısı gibi itici görev bileşenleriyle en güçlü şekilde ilişkili olan' görev özelliklerine göre değiştiği çalışmalarda defalarca bulunmuştur (Nguyen vd., 2013). Ayrıca,

iş tasarımı öncelikle motivasyona dayalı modellerden ziyade mekanik modellere dayandığından, bu ertelemeyi şiddetlendiren iş özellikleri düzenli olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak ise, bazı işlerin motivasyon açısından daha yabancılaştırıcı olduğu ve muhtemelen ertelemeyi teşvik ettiği görülmektedir (Barrick vd., 2013). İnsanların benlik kavramları çalışma yaşamlarından güçlü bir şekilde etkilendiğinden, ertelemeyi 'teşvik eden' işler, çalışanların kendilerini erteleyenler olarak tanımlamasına yol açmaktadır. Esasen insanlar erteleyip ertelemediklerini düşünürken işteki deneyimlerinden yararlanmaktadırlar (Steel, 2007; Campion, vd., 2005). İş erteleme ve motivasyon ilişkisi bu bağlamda daha iyi anlaşılmaktadır.

İş erteleme (Kachgal vd., 2001) konusunda çoğu kişi kendisini suçlu hissetmekte ve kendini eleştirmektedir. Ancak böyle hissedilse bile kişi, iş ertelemeye devam etmektedir. İş ertelemeye neden olan pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak bunlardan bazılarının daha ön planda olduğu söylenebilir. Yapılması gereken işleri sürekli ertelemeyi etkileyen en önemli faktörlerden bazıları; iyi alışkanlıkların ve iyi sistemlerin yokluğu (zayıf disiplin), belirli duygulara karşı tahammülsüzlük veya olumsuz duygulardan kaçınma arzusu (endişe veya can sıkıntısı vb.) ve kişinin kendi hatalı düşünce kalıpları (bu durum bir görevi olduğundan daha zor gösterebilir) olarak sıralanabilir. İş erteleme elbette doğru yöntemler izlenildiğinde kontrol edilebilmekte ve yönetilebilmektedir. Bu durumu kontrol altına alabilmek ve yönetebilmek için basit stratejiler mevcuttur. Örneğin, iyi alışkanlıklar geliştirmek için önemli işlerin her gün tutarlı bir şekilde yapılması basit adımlardan bir tanesidir. Yeni görevlere başlamak için bir sistem tasarlamak bu süreci daha da kolaylaştırmaktadır. Bir görev kişiyi kaygılandırıyor, öncelikle en kolay kısmının yapılması ve diğer bir deyişle bilinen yoldan ilerlenilmesi iş erteleme kontrol altına alınmasını sağlayabilmektedir.

Ayrıca sıkıcı bir görevi tamamlamak için bir ödül belirleyerek bireyin kendini motive etmesi (Schouwenburg ve Groenewoud, 2001), bilişsel olarak engellenmiş (Boyar vd., 2024) hissediliyorsa, bir görevi neyin imkânsız hale getireceğini planlaması erteleme için önüne geçebilir. Bir projenin kişiye sıkıcı gelmesi halinde onu büyük zaman dilimleriyle değil, küçük zaman dilimlerinde ele alması yine işi ertelemeyi daha rahat yönetebilmeyi sağlayacaktır (Boyes, 2022a; Boyes, 2022b).

Çalışanlar bazen işlerinde yeterince şeyi yapıp yapmadığını düşünebilmekte ve bu duyguyla mücadele ederken motive olmakta zorlanabilmektedirler. Ancak yapılması gerekenler ne kadar uzun süre bir kenara bırakılırsa, iş daha çok ertelenecek ve daha uzun süre beklemek zorunda kalınacaktır. Bu nedenle işi erteleme için sebeplerini anlayabilmek ve bireyin daha az sıkıntılı hissettiği zamanlara geri dönebilmek adına doğru adımların atılabilmesi gerekmektedir (Schouwenburg ve Groenewoud, 2001; Harvard Business Publishing Education, Erişim Tarihi: 29.02.2024).

İş ertelemek kişinin kendisini suçlu hissetmesine ve hayal kırıklığına uğramasına neden olabilmektedir. Ancak bu yalnızca stresi artırmakta ve motivasyonu düşürmektedir. Bu nedenle kişi kendisine karşı yumuşak davranmalıdır. Sonuç olarak insan beyninin ertelemeye programlı olduğunu ve erteleme duygusunun üstesinden gelebilmenin imkânsız olmadığını unutmamak gerekmektedir.

4. SONUÇ

Erteleme kavramı günümüz toplumunda sık gözlemlenen bir olgu haline gelmiş olup bireysel ya da örgüt açısından yıkıcı etkilere sahip bir olgudur. Genel olarak literatür incelendiğinde olumsuz bir anlama sahip olan erteleme kavramı zaman zaman yaratıcılık, yenilik ve daha iyi başlangıçlar yapabilmek adına

olumlu katkı sağlayan bir kavram olarak da görülmektedir. İşi erteleme ve motivasyon üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında işletme ve eğitim alanlarında pek çok araştırmaya rastlanılmıştır. Erteleme kavramı özellikle zamansal motivasyon, otonom motivasyon, motivasyonel faktörler açısından incelenmiştir. Bu çalışma, evrimsel bir bakış açısı ile örgütlerde yaşanan ve yıkıcı olarak görülen, işi erteleme davranışı ile motivasyon kavramını ilişkilendirilmeye çalışılması açısından önem taşımaktadır.

İşi erteleme kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın çalışan ve örgüt bazında işe adanmışlık, iş tatmini, stres, beş faktör kişilik modeli, göreve katılım rolü, yaratıcılık, bilgi paylaşma yeteneği ve motivasyon gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür (Shaw ve Choi, 2022; Kanten vd., 2018; Aksu vd., 2017; Wan vd., 2014). Özellikle literatürde işi erteleme ve özerk motivasyon (Adeel vd., 2023) ilişkisine işaret eden çalışmaların olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca işi erteleme kavramının başta eğitim sektöründe (Gurumoorthy ve Kumar, 2020) olmak üzere ve farklı sektörlerde de araştırılan bir konu olduğu ve nicel çalışmaların yanında nitel çalışmaların da önem kazandığı söylenebilir (Kim ve Seo, 2015).

İşi erteleme hem çalışan hem de örgüt açısından incelenmesi gereken bir konudur. İşi erteleme yalnızca olumsuz olarak değil olumlu açıdan da değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu için birey ve örgüte katkı sağladığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Genel olarak literatürde ertelemenin hep olumsuz sonuçları üzerine yapılan çalışmaların sayıca fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle ertelemenin fayda sağladığına ilişkin araştırmaların da sayısının artırılması farklı bakış açılarının gelişmesini sağlayacaktır. Bireysel olarak bir çalışanın erteleme olgusunu doğru yönetebilmesi örgüte olumlu yansıyacaktır. Yapılan çalışmalar da bu durumu destekler niteliktedir (Chowdhury ve Pychyl, 2018; Chu ve Choi, 2005).

Literatürde ertelemeye ilgili çalışmaların büyük kısmı akademik ertelemeye odaklanmakta olup çalışan ve örgüt açısından işi erteleme olgusuna dair araştırmalar artırılabilir ve işi ertelemenin motivasyon ile olan ilişkisi farklı açılardan ele alınabilir. Konu ile ilgili araştırmalar farklı sektörlerde de gerçekleştirilebilir ve işi erteleme kavramına ait bibliyometrik çalışmalar göz önüne alınarak konu ile ilişkilendirilebilecek güncel kavramlar motivasyon açısından araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ackerman, D. S., & Gross, B. L. (2005). My Instructor Made Me Do It: Task Characteristics of Procrastination. *Journal of Marketing Education*, 27(1), 5-13. <https://doi.org/10.1177/0273475304273842>
- Adeel, A., Sarminah, S., Jie, L., Kee, D. M. H., Daghriri, Y. Q., & Alghafes, R. A. (2023). When procrastination pays off: Role of knowledge sharing ability, autonomous motivation, and task involvement for employee creativity. *Heliyon*, 9(10).
- Aksu, A., İra, N., Yalçınkaya, M. ve Yurttaş, A. (2017). Öğretim elemanlarının işi erteleme davranış düzeyleri ile A-tipi kişilik düzeyleri arasındaki ilişkiler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 2445-2458.
- Bailey, C. (2017). Ertelemenin Üstesinden Gelmek İçin 5 Araştırmaya Dayalı Strateji, HBR, <https://hbr.org/2017/10/5-research-based-strategies-for-overcoming-procrastination>, 04.10.2017, Erişim Tarihi: 23.02.2024.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38, 132-153.
- Bernstein, P. (1998). Against the gods: The remarkable story of risk. New York: Wiley.
- Blunt, A., & Pychyl, T. A. (1998). Volitional action and inaction in the lives of undergraduate students: state orientation, procrastination and proneness boredom. *Personality and Individual Differences*, 24.
- Blunt, A., & Pychyl, T. A. (2005). Project systems of procrastinators: A personal project-analytic and action

- control perspective. *Personality and Individual Differences*, 38(8), 1771-1780.
- Boyar, S. L., Smit, B. W., & Maertz, C. P. (2024). Empowered or overwhelmed? Procrastination extinguishes the positive effects of work flexibility on work–family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joop.12490>
- Boyes, A. (2022a). How to Stop Procrastinating, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/05/how-to-stop-procrastinating>, Erişim Tarihi: 23.02.2024.
- Boyes, A. (2022b). How to Stop Procrastinating, Harvard Business Review Digital Article, <https://hbsp.harvard.edu/product/R2203L-PDF-ENG>, Erişim Tarihi: 23.02.2024.
- Burka, J. B., & Yuen, L. M. (2008). *Procrastination: Why you do it, what to do about now?* New York, NY: Da Capo Lifelong Books.
- Campion, M., Mumford, T., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367–390.
- Chowdhury, S. F., & Pychyl, T. A. (2018). A critique of the construct validity of active procrastination. *Personality and Individual Differences*, 120, 7-12.
- Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of “active” procrastination behavior on attitudes and performance. *Journal of Social Psychology*, 14, 245–264.
- Da Costa Júnior, J. F., Bezerra, D. D. M. C., de Araújo, A. G., & Ramos, A. S. M. (2024). Anti-Procrastination Strategies,

Techniques and Tools and Their Interrelation with Self-Regulation and Self-Efficacy. *Journal of Education and Learning*, 13(1), 72-91.

D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human relations*, 58(8), 1009-1032.

Davis, R. A., Flett, G. L., & Besser, A. (2002). Validation of a new scale for measuring problematic Internet use: Implications for pre-employment screening. *Cyberpsychology & behavior*, 5(4), 331-345.

DeSimone, P. (1993). Linguistic assumptions in scientific language. *Contemporary Psychodynamics: Theory, Research & Application*, 1, 8-17.

Dinçer, M. A. M. (2019). Örgütlerde yıkıcı bir davranış olarak erteleme (“procrastination”) ve örgüt kuramları çerçevesinde yeniden yorumlanması. E. Kaygın ve G. Kosa (Eds.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış*, (1. Baskı, s. 139-152) içinde. Eğitim Yayınevi.

Eerde, W. V. (2003). Procrastination at work and time management training. *The Journal of psychology*, 137(5), 421-434.

Ferrari, J. R. (1993). Procrastination and impulsiveness: Two sides of a coin? In W. G. McCown, J. L. Johnson, & M. B. Shure (Eds.), *The impulsive client: Theory, research, and treatment* (pp. 265–276). Washington, DC: American Psychological Association.

Ferrari, J. R., Díaz-Morales, J. F., O'Callaghan, J., Díaz, K., & Argumedo, D. (2007). Frequent behavioral delay tendencies by adults: International prevalence rates of chronic procrastination. *Journal of Cross-cultural*

Psychology, 38, 458–464.
<https://doi.org/10.1177/0022022107302314>.

Gurumoorthy, R., & Kumar, N. S. (2020). Study of impactful motivational factors to overcome procrastination among engineering students. *Procedia Computer Science*, 172, 709–717.

Gustavson, D. E., & Miyake, A. (2017). Academic procrastination and goal accomplishment: A combined experimental and individual differences investigation. *Learning and Individual Differences*, 54, 160–172.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.01.010>.

Gustavson, D. E., Miyake, A., Hewitt, J. K., & Friedman, N. P. (2014). Genetic relations among procrastination, impulsivity, and goal-management ability: Implications for the evolutionary origin of procrastination. *Psychological Science*, 25, 1178–1188.
<https://doi.org/10.1177/0956797614526260>.

Hajloo, N. (2014). Relationships between self-efficacy, self-esteem and procrastination in undergraduate psychology students. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 8(3), 42–49. <https://brieflands.com/articles/ijpbs-3333.html>

Harriott, J., & Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastination among samples of adults. *Psychological reports*, 78, 611–616.

Heckhausen, H. (1991). *Motivation and action*. Berlin: Springer-Verlag.

Kachgal, M. M., Hansen, L. S., & Nutter, K. J. (2001). Academic procrastination prevention/intervention: Strategies and recommendations. *Journal of Developmental Education*, 25(1), 14.

- Kanten S., Esirgemez M., Aydın Hasekioğlu Y., Keçeli M. (2018). İş yaşamının kalitesinin sosyal kaytarma ve işi erteleme davranışı üzerindeki etkisinde etik iklim algısının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 559–576.
- Kim, K. R., & Seo, E. H. (2015). The relationship between procrastination and academic performance: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 82, 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.038>.
- Knaus, W. J. (1998). Do it now! Break the procrastination habit (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc..
- König, C. J., & Kleinmann, M. (2004). Business before pleasure: no strategy for procrastinators?. *Personality and Individual Differences*, 37(5), 1045-1057.
- Lavoie, J. A., & Pychyl, T. A. (2001). Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes, and emotion. *Social Science Computer Review*, 19(4), 431-444.
- Lay, C. H. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of research in personality*, 20(4), 474-495.
- Liao, G., Feng, L., Zheng, X., & Zhou, J. (2024). Buffering or Boosting? The Dynamic Curvilinear Relationship between Work-Related Use of Information and Communication Technologies After-Hours and Work Procrastination. *Heliyon*, First Look. Erişim Tarihi: 31.01.2024.
- Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 213–224.

- Milgram, N., & Tenne, R. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European journal of Personality*, 14(2), 141-156.
- Monica, C., Andreea-Carin G., & Mihaela R. (2023). Research on the relationship between procrastination and workplace productivity, *The Black Sea Journal of Psychology*, 14, Special Issue, 291-303, Fall, ISSN: 2068-4649.
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Pychyl, T. A. (2013). *Solving the procrastination puzzle: A concise guide to strategies for change*. TarcherPerigee.
- Schouwenburg, H. C., & Groenewoud, J. (2001). Study motivation under social temptation; effects of trait procrastination. *Personality and individual differences*, 30(2), 229-240.
- Senecal, C., Koestner, R., & Vallerand, J. (1995). Self-Regulation and academic procrastination. *The Journal Of Social Psychology*, 135(5), 607-619.
- Shaw, A., & Choi, J. (2022). Big Five personality traits predicting active procrastination at work: When self-and supervisor-ratings tell different stories. *Journal of Research in Personality*, 99, 104261.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65.

- Steel, P. (2012). *The procrastination equation: How to stop putting things off and start getting stuff done*. FT Press.
- Thatcher, A., Wretschko, G., & Fridjhon, P. (2008). Online flow experiences, problematic Internet use and Internet procrastination. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2236-2254.
- Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling. *Psychological science*, 8(6), 454-458.
- Van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and individual differences*, 35(6), 1401-1418.
- Van Eerde, W., & Klingsieck, K. B. (2018). Overcoming procrastination? A meta-analysis of intervention studies. *Educational Research Review*, 25, 73-85.
- Vestervelt, C. M. (2000). An examination of the content and construct validity of four measures of procrastination. Unpublished Master of Arts dissertation. University of Carleton, Canada.
- Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual differences*, 65, 86-90.

İnternet Kaynakları

Harvard Business Publishing Education,
<https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/putting-off-your-to-do-list>, 7 Kasım 2022, Erişim Tarihi: 29.02.2024.

DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Meri TAKSİ DEVECİYAN¹

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm, işletmelerin tüm bölümlerine dijital teknolojilerin entegre edilmesi yoluyla, iş yapış biçimlerinde köklü değişiklikler meydana getiren bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreç, sadece teknoloji kullanımını artırmakla kalmayıp, organizasyonların çalışma yöntemlerini ve müşteriye değer sunma yaklaşımlarını da yeniden şekillendirmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm, sürekli yenilik arayışını teşvik eden deneyler yapmaya ve başarısızlık risklerini kabul etmeye açık bir kültürel değişim gerektirmektedir. Dijital dönüşüm, dijitalleşmenin ve dijital teknolojilerin insan yaşamının her alanına entegrasyonundan kaynaklanan dönüşümlerle şekillenen bir iş modeli olarak tanımlanmaktadır (Sharma vd., 2022). Ayrıca dijitalleşme, iş süreçlerini, organizasyonel yapı ve sınırları derinden etkileyen bir dinamiktir. Bu dönüşüm sürecine ayak uydurabilmek, işletmelerin yeni beceriler ve yetenekler geliştirme ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle dijital dönüşümle birlikte organizasyonlar dijital yetkinliklerin kazanılması ve geliştirilmesi yönünde önemli bir baskı altındadır (Bhanu Prakash vd., 2019). Bu çerçevede, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir dönüşüm olmadığını, aynı zamanda organizasyonların yapısal ve kültürel olarak yeniden şekillenmesini gerektiren kapsamlı bir süreç olduğunu söylemek de mümkündür.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, m.taksideveciyan@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9206-0315.

İnsan kaynakları yönetimi işlevi de, zaman içinde önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Geleneksel olarak, işgücü çekmek, işe alım süreçlerini yürütmek, ücretlendirme ve yan hakların düzenlenmesi gibi sınırlı bir çerçevede faaliyet gösteren insan kaynakları yönetimi, zamanla daha kapsamlı ve uzmanlaşmış bir yapıya bürünmüştür. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, sadece operasyonel görevleri yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda stratejik roller üstlenmekte ve bu rolleri yerine getirebilmek için özel uzmanlık alanlarına sahip olmayı gerektirmektedir (Nura, 2014). Dijitalleşen iş gücü, süreklilik arz eden insan kaynakları uygulamaları ile faaliyet gösteren firmalarla giderek daha sık karşılaşmakta ve dijital çağ, dijital İK (insan kaynakları) prosedürlerini bir zorunluluk haline getirmektedir. Diğer taraftan dünyadaki tüm fikirlerin, ürünlerin, kültürlerin, sosyal ve politik gelişmelerin benzer hale gelerek bir araya geldiği süreci ifade eden küreselleşmenin de insan kaynakları faaliyetleri üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Özellikle gelişen teknolojiyle birlikte küreselleşmenin etkileri artmış, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler bilginin hızla yayılmasına yardımcı olmuştur (Fernandez ve Gallardo-Gallardo, 2021). Sonuç olarak, İK uygulamaları hem dijital dönüşümün hem de küreselleşmenin taleplerine uyum sağlamış ve insan kaynakları yönetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Bu bölüm, özellikle dijital insan kaynakları yönetimine odaklanarak, bu dönüştürücü güçlere yanıt olarak insan kaynakları yönetiminin evrimini incelemektedir. Örgütlerin dijital çağda başarılı olması için gereken stratejik, operasyonel ve kültürel değişimleri içeren DİKY (dijital insan kaynakları yönetimi) 'nin kavramsal çerçevesi, aşağıdaki bölümlerde tartışılacaktır. Ayrıca dijitalleşme, küreselleşme ve İK'nin kesişim noktaları incelenerek, örgütlerin işgücü yönetimlerini geliştirmek için dijital araçları ve uygulamaları nasıl kullanabilecekleri, dijital insan kaynakları yönetiminin önemi bağlamında nitel yaklaşımla, literatür inceleme yöntemiyle ele alınarak incelenecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı ilk olarak Springer (1817) tarafından kullanılmış olup, içerik açısından Taylor'un (1895) yönetim alanında geliştirdiği fikirlerle önemli bir ivme kazanmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte büyüyen üretim işletmeleri ve manuel üretimin yerini makinelerin almasıyla Taylor, verimliliği artırmak amacıyla Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nı geliştirmiştir. Bu yaklaşım, iş süreçlerini daha kısa sürede tamamlama ve üretimi artırma odaklıdır. Ancak, Taylorizm'in insanı bir makine gibi görerek iş tatminini ve motivasyonu göz ardı ettiği eleştirisi de yapılmaktadır. 1920'li yılların sonlarına doğru motivasyon ve verimlilikteki düşüş, yönetim bilimcileri yeni araştırmalara yönlendirmiştir. Bu bağlamda Mayo'nun (1924) Hawthorne deneyleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmış, üretkenliği artıran önemli faktörlerden birinin insan olduğu sonucuna varmıştır. Bu gelişmeler, insanı merkezine alan modern insan kaynakları yönetiminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Kambur ve Yıldırım, 2023). Özetle, İKY'nin evrimi, verimlilik artırma çabalarından insan odaklı bir yaklaşıma doğru ilerlemiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin 1950'den günümüze kadar olan tarihi ise, modern gelişmelerin çağı olarak adlandırılmaktadır. İşçilerin, çalıştıkları kurallar ve düzenlemelerin belirlenmesinde tam olarak danışılma hakkına sahip olduğu, emeğin ve vatandaşlık kavramının, endüstriyel demokrasi kavramının dönemidir. Söz konusu bu dönemde, insan kaynakları yöneticilerine birçok yeni sorumluluk yüklenmiştir. Dolayısıyla modern zamanlarda insan kaynakları yönetimini, bağımsız bir disiplin olarak kabul etmek pek de yanlış olmamaktadır (Sharma vd., 2022).

Haslinda (2009) ise, insan kaynakları yönetiminin (İKY) kökeninin "Personel Yönetimi" (PY) terimine dayandığını ileri sürmüştür. "PY" terimi, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde personel işlevinin diğer yönetsel işlevlerden ayrılmasını ve profesyonel bir yönetim alanı haline getirilmesini amaçlamıştır. Geleneksel olarak PY, maaş ödemeleri ve eğitim dışındaki faaliyetlerle sınırlı olarak "işe alma ve işten çıkarma" süreçlerini yönetmekle tanımlanmıştır (Kaya ve Taş, 2015). Ancak, PY'nin İKY içindeki rolü ve amacıyla ilgili eleştiriler ve belirsizlikler dile getirilmektedir. Yönetimler, İKY faaliyetlerini planlamakla kalmayıp, aynı zamanda sendikaların taleplerine ve durumsal değişikliklere de yanıt vermek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda, 1980'lerin ortalarına gelindiğinde İKY terimi giderek PY'nin yerini almaya başlamıştır (Çetinel, 2003). Yine de bazı yazarlar, İKY ile PY arasında belirgin bir fark olmadığını, her iki terimin de organizasyonların ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını yönetme, motive etme ve organize etme işlevine odaklandığını savunmuşlardır (Haslinda, 2009). 1990'larda ise, insan kaynakları uzmanları, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte İK işlevlerini dijital platformlara taşımış, geleneksel İK sorunlarının daha az zaman ve emekle çözülmesini sağlamışlardır. Bu geçiş, İK uzmanlarının daha stratejik ve katma değeri yüksek işlere odaklanmalarına ve sürekli iyileştirme için gerekli kaynakları ayırmalarına olanak tanımıştır. Dijital insan kaynakları yönetimi, yenilik ve gelişime açık bir iş kültürü oluşturarak bilgi, öğrenme ve disiplin gibi alanlarda şeffaflık sağlamaktadır. DİKY, çok yönlü kurumsal iletişim süreçlerini yönetebilmekte ve stratejik bir araç olarak kullanılabilir. Aynı zamanda çalışanların iş ortamını iyileştirerek, İK işlevlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesini ve çalışan memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır. DİKY, İK uygulamalarını kolaylaştırıp verimliliği artırırken, çalışanların bu süreçlere daha aktif katılımını teşvik etmektedir (Kambur ve Yildirim, 2023).

2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Mondy ve Noe (2005) insan kaynakları yönetimini, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, çalışan performansını maksimize etmeye, verimliliği artırmaya ve kaliteyi yükseltmeye yönelik dinamik ve gelişmiş bir uygulama olarak ele alınmaktadır.

Atiyah ve Turki (2024)'te ise; insan kaynakları yönetimi,

- Örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanlardan yararlanması;
- Liderlerin çalışanların performansını en üst düzeye çıkarmak için uygulama olarak kullandıkları bir dizi faaliyet ve görev;
- Örgütün en değerli varlıklarını yönetmek için bir dizi uygulamadan oluşan stratejik bir yaklaşım olarak özetlenmiş ve bu bağlamdan hareketle, insan kaynakları yönetiminin, şirketlerdeki liderlerin, işe uygun niteliklere sahip çalışanlara sahip olmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için verimliliklerini artırmak için çalışmak amacıyla insan kaynakları üzerinde uyguladıkları planlama, seçim, işe alım, tazminat, eğitim ve performans değerlendirmesiyle temsil edilen bir dizi uygulama olarak tanımlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarına bakıldığında ise; temel olarak şu başlıklardan oluştuğu izlenmektedir (Göktaş ve Bulgan, 2017):

- **İş analizi**, her işin nitelik ve gereksinimlerini belirlemektedir.

- **İnsan kaynakları planlaması**, işletmenin gelecekteki hedeflerine ulaşması için doğru insan gücünün zamanında ve uygun pozisyonlarda bulunmasını sağlamaktadır.
- **İşçi bulma ve işe alma**, iş gücü ihtiyacını karşılamaya yönelik faaliyetleri içermektedir.
- **Eğitim** verilmesi, çalışanlara gerekli beceri ve bilginin kazandırılmasını hedeflemektedir.
- **Performans yönetimi** çalışanların faaliyetlerinin örgütsel hedeflere uygunluğunu denetlemektedir.
- **Kariyer planlama**, çalışanların kişisel ve örgütsel gelişimlerini yönlendirmektedir.
- **Ücret yönetimi**; motivasyon, performans ve bağlılık sağlamak amacıyla iş gücüne adil ve etkili ücretlendirme yapılmasını sağlamaktadır.

3. DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Dijital İnsan Kaynakları" terimi ilk olarak 1990'larda, "e-ticaret" (elektronik ticaret) iş dünyasında hızla yaygınlaştığında kullanılmaya başlanmıştır. E-ticaret gibi, dijital insan kaynakları da internet üzerinden insan kaynakları süreçlerinin yürütülmesini ifade etmektedir. İnternet, başlangıçta insan kaynakları departmanlarına bağlı bir bilgisayar üzerinden yöneticilere ve çalışanlara her zaman ve her yerde bilgi sunma olanağı sağlamış ancak zamanla insan kaynakları profesyonelleri, insan kaynakları hizmetlerini sunmak için internet ve diğer teknolojilerin sunduğu tüm potansiyel olanakları keşfetmeye başlamışlardır. Günümüzde kapsamlı bir dijital insan kaynakları sistemi; kurumsal kaynak planlama yazılımı (ERP), İK hizmet merkezleri, etkileşimli sesli yanıt sistemi (IVR), web uygulamaları, ses tanıma sistemleri

(VRS) ve yönetici ile çalışan portallarını içermektedir (Hall ve Moritz, 2003).

Dijital insan kaynakları yönetimi (DİKY); araştırmacılar tarafından henüz genel kabul görmüş bir tanıma sahip olmasa da DİKY, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve bilgi teknolojileri arasında entegrasyonu içeren, değer yaratmayı hedefleyen bir şemsiye terim olarak tanımlanmaktadır (Bondarouk, Rue; 2009: 507). DİKY kavramını daha iyi anlamak için, bu alanda sıkça kullanılan insan kaynakları bilgi sistemi (IKBS) kavramına değinmek gerekmektedir. IKBS, personel hakkında veri toplama, depolama, işleme, güncelleme ve dağıtma süreçlerini içeren sistematik prosedürlerden oluşmaktadır (Berber vd., 2018: 23).

Dijital insan kaynakları yönetimi, ilk olarak 1990'ların sonlarında yaygınlaşan e-ticaret kavramıyla finansal işlemleri yürütmek amacıyla aslında kullanılmıştır. Bu bağlamda dijital insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynakları stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını internet tabanlı sistemlerin tam desteği ve bilinciyle kullanması olarak da tanımlanabilmektedir. Kısaca dijital insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sisteminin iletişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ortamda yürütülmesidir (Göktaş ve Bulgan, 2017). Strohmeier (2020)'de insan kaynakları yönetiminde (İKY) dijitalleşme, analog bilgilerin dijital formatlara dönüştürülmesini, örneğin kağıt tabanlı başvuruların taranması gibi süreçleri içermekte ve bu kavram İKY süreçlerine tamamen uygulanabilmektedir. İKY'de dijitalleşme, teknolojik potansiyellerin özellikle bordro işlemleri gibi operasyonel amaçlarla kullanılmasıyla gerçekleşmektedir; ancak stratejik kullanımı sınırlı olarak tanımlanmaktadır.

3.1.Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, Kapsamı ve Çeşitli Sınıflandırmaları

Dijital insan kaynakları yönetiminin, günümüz örgütlerinde taşıdığı önem temel olarak; örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması ve teknolojik yenilikleri takip etme zorunluluğu olarak ifade edilebilir. Çünkü insan kaynakları süreçlerinin teknolojiden yararlanması, bu süreçlerin daha etkin ve güvenli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Ayrıca, geleneksel yöntemlerden farklı olarak, dijital insan kaynakları yönetimi daha verimli, tutarlı ve yüksek kaliteli süreçler sunmayı hedeflemektedir (İbrahimoğlu, 2023:84). Günümüzde bilişim, bilgi ve internet teknolojilerindeki hızlı gelişimle birlikte insan kaynakları yönetiminin, dijital insan kaynakları yönetimine dönüşmesiyle işe alım, esnek çalışma çözümleri, veri analizlerine hızlı erişim ve zamanın etkili kullanımı gibi süreçleri dijitalleştirerek örgütler, çalışanlar ve müşteriler arasında ilişkilerin teknolojik bir çerçevede yeniden yapılandırılmasını sağlamaktadır (Göktaş ve Baysal, 2018). Teknolojik ve organizasyonel değişimlere uyum sağlayan iş gücünün işletme başarısına katkısı büyük olup, iş tatmini ve bağlılık gibi unsurlar kritik öneme sahip olmaktadır (Barutçugil, 2004). John W. Jones (1997), dijital insan kaynaklarının gelişiminde altı faktörü öne çıkartmaktadır: bilgi teknolojileri, süreçleri yeniden yapılandırma, hızlı yönetim, dijital İK, ağ organizasyonları ve bilgi işçileri.

İşletmeler hayatta kalmak, rekabet avantajı elde etmek, doğru bilgiye kolayca ulaşmak, gelişmiş ve esnek raporlama sağlamak, iş süreçlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmak, insan kaynakları (İK) süreçlerini hızlandırmak, zamandan ve maliyetten tasarruf sağlamak için dijital insan kaynaklarına önem vermektedir (Göktaş ve Bulgan, 2017). Aşağıda yer alan Tablo 1 ile geleneksel ve dijital insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar göz önüne serilmeye çalışılmaktadır.

Tablo1. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Geleneksel İK	Dijital İK
Geleneksel İK fonksiyonu veya departmanının maliyeti zamanla artmakta ve merkeze bağımlılık nedeniyle zaman kaybına neden olmaktadır.	Dijital İK, çokuluslu işletmeler için motive edici bir etki yaratmakta ve İK departmanı tekelleştikçe önemli maliyet ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır.
İK departmanlarında gereksiz personel bulunmaktadır.	İK departmanlarında gereksiz personele ihtiyaç bulunmamaktadır.
Personelin çok sayıda evrak işiyle uğraşması gerekmektedir.	Teknolojiyle donatılan dijital İK'da artık kağıt yığınları yer almamakta ve veriler dijital olarak saklanmaktadır.
Merkeziyetçi bir yapıya sahiptir.	Merkeziyetçi yapıdan uzaklaşarak, çalışanların ve yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerini desteklemektedir.

Kaynak: Allahverdi, M. (2006), Research on Electronic Human Resources Management and its Practices in Turkey, Selcuk University Master's Thesis, Konya, s.29

İKY'nin gelenekselden dijitale dönüşmesi için ise aşağıda yer alan unsurlar gerekmektedir (Halid, Yusoff ve Somu, 2020):

Dijital İşgücü: Günümüz çalışanları internet bağlantılı cihazlar ve uygulamalarla çalıştıkları için örgütlerin dijitalleşmesi gerekmektedir.

Dijital İş ve Görevler: Örgütler, manuel işleri dijitale dönüştürerek çalışanlarıyla dijital araçlar üzerinden iletişim kurmalıdır.

Dijital Destek Yönetimi: Bordro, performans ve eğitim gibi İKY faaliyetleri dijital teknolojilerle desteklenmelidir.

Güncel İK Teknolojisi: Bulut tabanlı sistemler ve mobil uygulamalar, çalışan performansını izlemek ve karar destek süreçlerini hızlandırmak için kullanılmaktadır. Analitik karar desteği, çalışan performansını ölçme ve tahmin etme, mobil

uygulamalar ve sosyal fonksiyonlar, sınır ötesi ve uzak coğrafyalarda çalışanlara gerçek zamanlı kolaylık sağlamaktadır (Halid, Yusoff ve Somu, 2020).

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde (İKY) yapay zeka (YZ) ve dijital teknolojilerdeki hızlı ilerlemeler önemli değişikliklere yol açmıştır. YZ, İK işlevlerinin dijitalleşmesine olanak tanıyarak evrensel mobil faaliyetlerin gelişmesine ve personel iletişiminin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Teknoloji odaklı İK süreçleri, İK görevlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini desteklemektedir.

Yapay Zeka sistemleri, verileri hızlı ve doğru bir şekilde analiz ederek yöneticilerin ve çalışanların iş yükünü hafifletmekte, doğru çalışanların belirlenmesine ve yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca YZ, hata riskini en aza indirerek, önyargıları azaltma ve daha objektif kararlar alma konusunda faydalı olabilmektedir. Tekrarlayan ve rutin İK görevlerinin otomatikleştirilmesi, daha stratejik işlere odaklanma fırsatı sunmaktadır. Bu durum, işletmelere zaman kazandırırken, aynı zamanda İK'nın üretkenliğini artırmakta ve işyerindeki ayrımcılığı azaltmada etkili bir rol oynamaktadır (Alexandru, Arabela ve Daiana, 2022). Sonuç olarak, yapay zeka, iş hedefleriyle uyumlu çalışanların tespit edilmesi ve işe alım süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılabileceği gibi, iş tanımlarındaki sorunların çözümüne de katkıda bulunabilmektedir (Kambur ve Yildirim, 2023). Ayrıca dijital dünyada yeni çalışma ortamları, bulut bilişim platformları aracılığıyla yeni iş birliği modellerine olanak tanımaktadır. Bulut bilişim, gelişmiş algoritmalar ve yapay zeka birbirleriyle ilişkili olup, bireylerin hem örgüt içinde hem de dışında nasıl davrandıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dijitalleşme, iş gücü yapısını, ihtiyaç duyulan beceri setlerini ve etkileşim yöntemlerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Örgütler içindeki iletişim, yalnızca çalışanlar tarafından değil, liderler

tarafından da yürütülmektedir. Bulut teknolojileri kullanan örgütler, iş süreçlerinin sürekli ve gerçek zamanlı olarak hızla gelişmesini sağlamaktadır. Dijital insan kaynakları (İK) teknolojisi, en yeni bilgi teknolojisi yeniliklerini kullanarak örgütlerdeki İK işlevlerini otomatikleştiren yazılım, donanım ve ağ yapılandırmalarının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Jani vd., 2021). Diğer bir tanıma göre, dijital insan kaynakları yönetimi, dijital dönüşüm ve yeni teknolojilerle örgütlerin tüm İKY işlevlerini kapsayan, tutarlı, verimli ve uzun vadeli fırsatlar yaratmayı hedefleyen uygulamalardır. Dijital insan kaynakları yönetimi, stratejik kararların planlı bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve örgütlere teknolojik gelişmelerin sunduğu esneklikten yararlanma imkanı sunmuştur (Alan, 2023).

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi sürecinde ise, Rajalakshmi ve Gomathi'nin (2016) belirlediği 8 adım, örgütlerin dijital dönüşümünü sistematik bir şekilde yönetmesine olanak tanımaktadır. Bu adımlar, insan kaynakları departmanlarının dijital uygulamaları etkin şekilde kullanmasını sağlamak için yapılandırılmıştır:

- **Hedef Belirleme ve Atama:** İnsan kaynakları profesyonelleri, yöneticiler ve üst düzey çalışanlarla birlikte dijital uygulamaların örgütsel hedeflerini netleştirmektedir. Bu süreç, dijitalleşme yolunda stratejik bir çerçeve oluşturulmasını sağlamaktadır (Eryiğit, 2007).
- **Süreci Tanıtma:** Dijital insan kaynakları sistemleri, tüm paydaşlara tanıtılmakta ve bilgilendirme yapılmaktadır. Bu aşama, örgüt genelinde farkındalık yaratmakta ve sistemlerin etkin kullanımını başlatmaktadır (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016).
- **Sistem Kurulumu ve Konfigürasyonu:** Bilgi teknolojileri uzmanları tarafından dijital insan kaynakları sistemlerinin teknik kurulumunun yapılması

sağlanmaktadır. Bu süreç, sistemlerin ihtiyaçlara göre yapılandırılmasını ve çalışmaya hazır hale getirilmesini içermektedir (Rajalakshmi ve Gomathi 2016; Aras, 2012).

- **Entegrasyon ve Erişilebilirlik:** Dijital sistemlerin diğer mevcut sistemlerle uyumlu hale getirilmesi ve profesyonellere özel erişim haklarının tanımlanması sağlanmaktadır. Böylece, insan kaynakları verilerine erişim ve kullanım kolaylığı artırılmaktadır (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016).
- **Kullanıcı Kabulü:** Dijital sistemlerin, örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi ve kullanıma geçilmesi sağlanmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları, çalışanları yeni sistemlerin kullanımı konusunda yönlendirmektedir.
- **Amaç Gelişimi:** Dijital sistemlerin kullanımı hakkında geri bildirimler alınarak bu sistemlerin sürekli geliştirilmesi hedeflenmektedir. Profesyoneller, sistemin performansını değerlendirerek iyileştirme adımlarını belirlemektedir.
- **Değişim Yönetimi:** Dijital sistemlerin, alınan geri bildirimler doğrultusunda iş süreçlerine uyarlanması sağlanmaktadır. Değişim yönetimi, dijitalleşme sürecinin dinamik bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlamaktadır.
- **Eskimiş Sistemin Kaldırılması:** Dijital insan kaynakları sistemleri, ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmekte ve artık verimliliğini kaybetmiş olan eski sistemler devreden çıkarılmaktadır. Bu adım, sürekli iyileştirme ve yenilik odaklı bir yaklaşımı desteklemektedir.

Bu yeniden yapılandırılmış süreçler, dijital insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasını ve

güncel iş ihtiyaçlarına uyarlanmasını sağlamaktadır (Rajalakshmi ve Gomathi'nin, 2016).

Larkin (2017)'de ise, İKY'deki dijital dönüşüm üç ana gruba ayrılmaktadır: İç Dönük, Dış Dönük ve Kapsamlı.

Varadaraj ve Al Wadi, (2021)'e göre, **içe dönük** sınıflandırılan bir örgüt, dijital teknolojiyle donatılmıştır ve çalışanlar dijital araçlarla (e-posta, video görüşme gibi) iletişim kurmaktadır. Çalışan performansı da dijital yollarla değerlendirilmektedir. **Dış Dönük** sınıflandırılan bir örgüt ise, çalışanlarını akıllı telefonlar aracılığıyla dijital süreçlere dahil etmeye çalışmaktadır. Çalışanlar, her yerden ve her zaman mobil cihazlar üzerinden işlerini yapabilir, bu da işlerine olan katılımlarını artırmaktadır. Son olarak **Kapsamlı** olarak sınıflandırılan bir örgütün ise, büyük bir değişim geçirmiş olduğu belirtilmektedir. İKY'deki dijitalleşme, yenilik, iş birliği ve stratejik verimlilik getirirken, organizasyonun küresel bir pozisyon elde etmesine yardımcı olmaktadır (Larkin, 2017).

Dijital insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları departmanlarının, tedarikçiler ve müşteriler ile arasındaki ilişkileri, e-ticaret süreçleri ve hizmet sağlayıcıları gibi kullanarak yeniden yapılandırmasını ve yönetmesini ifade etmektedir. Yukarıda da yapılan tüm bu tanımlamalar ışığında dijital insan kaynakları yönetimi; bilgi teknolojileri, süreçlerin yeniden planlanıp düzenlenmesi, hızlı yönetim, ağ organizasyonları, bilgi çalışanları ve küreselleşme gibi altı temel unsura dayanmaktadır (Güler, 2006: 19-20). Bu unsurlar, örgütlerin maliyetlerini azaltırken aynı zamanda insan kaynakları birimlerine dijitalleşmeyle değer katma fırsatı sunmaktadır (Parsehyan, 2020). Dijital insan kaynakları yönetimi, operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel olmak üzere üç ana aşamada gerçekleştirilmektedir (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016: 176).

- **Operasyonel** dijital insan kaynakları yönetimi, bordro, maaş yönetimi ve çalışanların veri tabanları gibi idari işlerin dijital sistemlerle yürütülmesini kapsamaktadır (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016: 176). Bu süreç, insan kaynakları faaliyetlerinin otomasyonunu ve dijital destek sistemlerinin kullanımını içererek, yönetim süreçlerinin daha etkin ve verimli hale getirilmesini amaçlamaktadır. Bu sayede, manuel işlemler azaltılarak zaman tasarrufu sağlanır ve hatalar minimize edilir, böylece insan kaynakları süreçlerinin genel performansı iyileştirilir (Erol, 2022).
- **İşlevsel** dijital insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, iş analizi, işe alım süreçleri, yeni personel seçimi, eğitim, performans yönetimi ve değerlendirme gibi temel fonksiyonların yanı sıra teşvik, motivasyon ve ödüllendirme gibi iş süreçlerine odaklanarak, insan kaynakları yönetiminde daha gelişmiş faaliyetleri kapsamaktadır (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016: 176).
- **Dönüşümsel** dijital insan kaynakları yönetimi, veri ve bilgi yönetimi ile stratejik yönetimin yeniden yönlendirilmesi ve düzenlenmesi gibi temel insan kaynakları işlevlerini benimsemektedir (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016: 176). Bu yaklaşım, örgütsel dönüşüm aşamaları, stratejik entegrasyon, stratejik yeterlilik yönetimi ve stratejik bilgi yönetimi gibi dijital insan kaynaklarının işletme destek ve strateji odaklı faaliyetlerini içermektedir. Ayrıca dönüşümsel insan kaynakları yönetimi, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (İbrahimağaoğlu, 2023; Uçar, 2019: 186)

Dijital insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları departmanlarının tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkilerini, e-ticaret süreçleri ve hizmet sağlayıcılarla olan etkileşimleri kullanarak yeniden yapılandırması ve bu süreçlerin dijital ortama taşınmasını ifade eder. Bir başka ifadeyle, dijital İKY, insan kaynakları birimlerinin işlemlerini bilgisayar tabanlı sistemler ve etkileşimli elektronik medya ile yerine getirmeyi amaçlamaktadır (Dolan, Kosasi ve Sari, 2022)

4. SONUÇ

Teknolojik gelişmeler, insan kaynakları (İK) uygulamalarını somutlaştırarak çeşitli İK hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulmasına olanak tanımaktadır. Yapay zeka ve dijital teknolojiler, hem insanların çalışma biçiminde hem de örgütsel yapılar, rutinler ve işlevlerde köklü dönüşümler yaratmıştır. Söz konusu bu dönüşümlerden en önemlisi olan dijital dönüşüm sonucu ise, İKY stratejilerinin dijital teknolojilerden faydalanarak doğrudan örgütsel değer yaratmayı hedeflemesi gereklilik halini almıştır. Dijital İKY, dijitalleşme süreçleri sonucunda ortaya çıkan değişiklikleri kapsamaktadır ve bordro işlemlerinden karmaşık veri odaklı stratejilere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir (Strohmeier, 2020).

Dijital dönüşüm ve akabinde oluşan yeni teknolojiler, İK terminolojisine yeni kavramlar kazandırmakla kalmayıp, İK mesleğinin de dönüşümünü hızlandırmış ve hızlandırmaktadır. Yeni iş yapma biçimlerinin ortaya çıkması, işgücü yönetimi uygulamalarında temel değişikliklere yol açmıştır. Bölüm genelinde yapılan araştırmalar, özellikle İK uygulamalarının eğitim ve gelişim amaçlı önemli katkılar sunduğunu, çalışanlarla etkileşimi artırarak öğrenme fırsatlarını iyileştirdiğini vurgulamaktadırlar. Aynı zamanda, İK teknolojileri, çalışan becerilerini geliştirmek ve performansı iyileştirmek için stratejik

bir araç olarak kullanılmaktadır. Yapay zeka, iş başvurularını geçmişe dönük analiz ederek, tazminat paketleri geliştirme ve iş uygunluğu ile performansı tahmin etme gibi alanlarda da İK işlevlerine katkı sağlamaktadır. Bu süreçte, yapay zeka, insanlara kıyasla daha nesnel ve önyargısız kararlar alma potansiyeline sahip olarak izlenmektedir. Sonuç olarak, dijital insan kaynakları yönetimi, örgütsel açıdan temel bir ihtiyaç olarak değerlendirilmelidir. Dijital İKY, yönetim ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki sürdürmeye yardımcı olmaktadır.

Dijital insan kaynakları yönetiminin gelecekte iş dünyasındaki rolünün aşağıdaki gibi şekillenmesi;

- Dijital insan kaynakları yönetiminin (DİKY), öngörüselsel analitiklerle daha da güçlenebileceği ve İK profesyonellerinin iş gücü trendlerini önceden tahmin etmesine olanak tanınması,
- Yapay zeka entegrasyonu ile, çalışanlara kişiselleştirilmiş kariyer gelişim yolları sunulması ve anlık geri bildirimlerle öğrenme fırsatlarının artması,
- Sanal ve artırılmış gerçeklik teknolojileri ile uzaktan işe alım ve eğitim süreçlerinde yaratılabilecek devrim ile çalışanların becerilerini geliştirebilecekleri etkileyici ortamlar sağlanması,
- Blockchain teknolojisi ile, çalışan kimliklerinin güvenliğini sağlamada ve işe alım süreçlerinde doğrulama yaparak dolandırıcılığı azaltmada önemli bir rol oynanması,
- Artan veri erişilebilirliğiyle birlikte, çalışan gözetimi ve veri gizliliği gibi etik konularda daha güçlü düzenlemelere ihtiyaç duyulması, beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Alan, H. (2023). A Systematic Bibliometric Analysis On The Current Digital Human Resources Management Studies And Directions For Future Research. *J Chin Hum Resour Manag*, 14(1), 38-59.
- Alexandru, B. V., Arabela, B., & Daiana, M. M. (2022). Advantages and Disadvantages of Using Artificial Intelligence in the Recruitment and Selection Processes in the Context of COVID-19. *Labour Market New Challenges: The COVID-19 Pandemic Context*, 3.
- Aras, M. (2012). *İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin başarısında rol oynayan faktörler: bir araştırma* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları.
- Berber, Nemanja; Biljona Dorvedık, Sandra Milanović (2018), “Digital Human Resource Management (DHRM): A New Concept For Digital Age”, *Strategic Management*, Vol 23, (2), 22-32.
- Bhanu Prakash, N., Sri Rama Krishna, G., & Samuel Mores, G. (2019). Digitalization of HRM Practice in the Present Scenario. *International Journal of Research in Management Studies*, 4(1), 1–5. <http://www.ijrms.com/olvolume4issue1/NBhanuPrakash-GandhamSriRamaKrishna-GSamuelMores-1.pdf>
- Bondarouk, Tv; Hjm Rue (2009), "Digital Human Resource Management: Challenges İn The Digital Era", *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol 20 (3), 505- 514.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif. *Anadolu*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 175-200.

Dolan, E., Kosasi, S., & Sari, S. N. (2022). Implementation of Competence-Based Human Resources Management In The Digital Era. *Startuppreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 1(2), 167-175.

Erol Hüseyin Özgür (2022). Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Büyük Veri Analitiği Uygulamaları: İşe Alım Sürecine Etkisi,YL Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi,Isparta

Eryiğit, N. (2007). Örgütsel kariyer planlama sürecinde insan kaynakları yönetiminin etkinliği.

Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162-187.

Göktaş, P., & Baysal, H. (2018). Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.

Göktaş, P., & Bulgan, G. Digital Human Resources Management In Tourism Businesses. *Current Approaches On Business And Economics*, 157.

Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, May). The Relationship Between Digital Human Resource Management And Organizational Performance. In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* (pp. 96-99). Atlantis Press.

Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.

- İbrahimağaoğlu, Ö. (2023). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Bir Yazın Taraması. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 9(2).
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2021). Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Jones J. W. (1997). Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age. Crisp Publications, USA.
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.
- Kaya, E., & Taş, İ. (2015). Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-28
- Hall M. L., Moritz ,S. (2003), “The Impact of DHRM on the Human Resource Management Function”, *Journal of Labour Research*, Vol. 24, No. 3, 369.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Pearson Educación
- Nura, A. A. (2014). *Human resource management practices and employee performance management in Nigerian higher educational institutions* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm: İlk 4.0. *Turkish Studies*, 15(2), 211-224.
- Rajalakshmi, M. ve Gomathi, S., “A Review on E-HRM: Electronic Human Resource Management” *Indian Journal of Research*, C.5, S.8, s.175-177, 2016

- Sharma, R., Parsendiya, S., & Khatik, R. K. (2022). Digital Transformation in Human Resource Management. *International Journal of Advanced Research in Commerce, Management & Social Science*, 5(2), 191–194.
- Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Uçar, P. (2019). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 182-191.
- Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43-51.

DEPREM SONRASI SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA AFET YÖNETİMİ: MARDİN İLİ ÖRNEĞİ¹

Cemil İNAN²

Halil KÖSESOY³

1. GİRİŞ

Yeryüzünde meydana gelen ve bütün insanlık tarihinde etkisi olmuş afetler çok sayıda can ve mal kayıplarına sebebiyet vermiş, yerleşim birimlerini yaşanamaz hale getiren yıkımlara neden olmuştur. Ülkelerin kalkınmalarını sekteye uğratmış, mevcut kaynakların daha farklı alanlarda kullanılmasına mâni olmuştur. Nerede? Ne zaman? Ne Şekilde tezahür edip ortaya çıkacağı kesin olarak bilinemeyen afetler ülkeden ülkeye farklılık gösterse de neticeleri itibariyle maalesef toplulukları menfi tesir eden bir karakter arz eder.

Bu çalışmada, Kahramanmaraş İlimizde 2023 Şubat’ında meydana gelmiş bulunan ve 7.7 ile 7.6 büyüklüklerindeki her iki depremden etkilenmiş bulunan Mardin İlinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından 10 adet Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ile görüşme ve mülakatlar yapılmış olup, Kahramanmaraş depremi sonrası yaşanan afette ne tür yönetim stratejileri uygulamaya koydukları ve bu stratejilerinin ne ölçüde başarılı

¹ Bu çalışma Uluslararası 10. Akdeniz sempozyumunda özet bildiri olarak yayınlanmıştır.

² Prof. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi cemilinan@artuklu.edu.tr , ORCID: 0000-0002-0329-605X.

³ Jeolog, Artuklu Üniversitesi İşletme Lisansüstü öğrencisi Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, halilkosesoy@hotmail.com -ORCID ID:0009-0009-6047-7066.

oldukları ele alınacaktır. Çalışmada elde edilecek verilere göre; hedeflenen başarı ve performansa ne derece erişildiği, varsa erişilemeyen durumların ortaya konulması halinde; bu hususların gelecekteki olası afetlerde izlenecek stratejilerin ortaya konulması ile ilgili STK'lara ışık tutacağı açıktır.

Çalışma kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır; Sivil toplum kuruluşları, yıkıcı etkilerin yaşandığı afet bölgelerinde afet esnasında ve afet sonrasında ne tür afet yönetim çalışmaları yürütmüştür? Sivil toplum kuruluşları Mardin ilinde afet esnasında ve afet sonrasında ne şekilde afet yönetimi çalışmaları yürütmüşlerdir? Yürütülen bu çalışmalar ne ölçüde başarılı bulunmuştur?

Bu çalışma, afet esnası ve afet sonrasında olmak üzere, Sivil toplum kuruluşlarının yürüttüğü afet yönetimi çalışmalarında, kuruluşların hedefleri ile toplumsal beklentileri ne derece karşılayabildiklerine yönelik ortaya koyacağı sonuçlardan hareketle; gelecekte yaşanacak olası afetlerde uygulanabilecek stratejilerin geliştirilerek ortaya konulması konusunda kuruluşlara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda; deprem bölgesinde faaliyette bulunmuş Mardin ilindeki 10 adet STK ile mülakatlar yapılarak afetin yaşandığı illere yönelik çalışmalar incelenmiştir.

2. AFET YÖNETİMİ

Afetlerin akabinde ortaya çıkan kriz durumları, insan toplulukları ve organizasyonlarını daha organize ve beraber hareket etmeye zorlamış, kurumsallaşmaya ve meydana gelmesi ihtimal dahilinde olan afetlerle mücadele etme yollarını araştırma ve böylece afetlerden en az hasarla çıkma yöntemlerini bulmaya itmiştir. Bütün coğrafi bölgelerin afet riskine karşı alınabilecek

önlemler tespit edilerek önleme, iyileştirme me müdahale yöntemlerini geliştirmeye itmiştir.

2.1. Afet ve Acil Durumla İlgili Kavramlar

2.1.1. Afet

Afet; Türk Dil Kurumu sözlüğünde “*Çeşitli doğa olaylarının sebep olduğu yıkım.*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK sözlüğü, 2023). Daha genel bir tanımla afet “İnsanlar için ekonomik, fiziksel ve sosyal kayıplar doğuran, normal yaşamı ve insan faaliyetlerini durdurarak veya kesintiye uğratarak toplulukları etkileyen doğal, teknolojik veya insan yapısı kökenli olaylara afet denilmektedir (Cevdet, 2006).

2.1.2. Acil Durum

Ani olarak ortaya çıkan güç durum, yardım veya kurtarmayı gerektiren acil durum, beklenmeyen, öngörülme- yen olaylar koordinasyonu (Cevdet, 2006).

2.1.3. Acil Durum Yönetimi

“Acil durumun meydana gelmesinden hemen sonra başlayarak, etkilenen toplulukların tüm ihtiyaçlarını zamanında, hızlı ve etkili olarak karşılamayı amaçlayan yönetim süreci. Sürekli olmayıp, acil durum olarak değerlendirilen bir olayın meydana gelmesi ile başlayarak, acil durumu gerektiren nedenler ortadan kalktığında sona eren bir yönetim şeklidir. Afet yönetiminin olaya müdahale ve kısa süreli iyileştirme faaliyetlerini kapsar. Etkin bir acil durum yönetimi; planlı, hazırlıklı ve koordineli olmayı ve olağan yönetimlerden farklı olarak olağan dışı imkân, kaynak ve yetkileri gerektirir” (AFAD, 2018).

2.1.4. Felaket

Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğüne göre felaket (afet), toplulukların baş etme

kapasitesini bozan olaylar şeklinde tanımlanmaktadır (Cengiz & Peker, 2003).

2.1.5. Müdahale

Can ve mal kurtarmaya yönelik, afet sonrası girilen tüm eylemler ve faaliyetlerdir (AFAD Başkanlığı, İlk 72 saat, Şubat 2011).

2.1.6. Tehlike

Herhangi bir coğrafyada meydana geldiği zaman yaşamı tehdit eden, insanların sosyo-ekonomik düzen ve etkinliklerine, doğaya ve çevreye, tarihi ve kültürel değerlere ve kaynaklara zarar verebilen; doğa, teknoloji ya da insandan kaynaklanan fiziki olay ve olgulardır (AFAD Başkanlığı, İlk 72 saat, Şubat 2011). Bir başka deyimle tehlike; doğal, teknolojik veya insan unsuru kaynaklı olan ve böylece fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplara da yol açabilen her türlü olayı ifade etmektedir.

2.1.7. Risk

Risk, bir zarar veya hasarın ortaya çıkma olasılığıdır (Uzunçibuk 2005).

2.1.8. Afet Risk Yönetimi

Olası zarar verici durumların olumsuz sonuçlarını azaltarak, aynı zamanda ekonomik yönünü de dikkate alarak, felaketlerin meydana gelmesini azaltıcı her türlü önlemin planlanarak yürütülmesine afet risk yönetimi denir (Uzunçibuk, 2005).

2.2. Afetlerin Nedenleri ve Etkileri

2.2.1. Afetler

Doğal veya insan kaynaklı ortaya çıkan ve toplumları olumsuz etkileyen, tahrip edici etkiye sahip fiziksel olaylardır (Çilingir & Güler, 2020).

2.2.2. Afetlerin Nedenleri ve Çeşitleri

Afetler genellikle doğa ve insan unsuru kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılabilir. Doğa kaynaklı afetler de kendi arasında jeolojik, iklimatik, hidrografik ve biyolojik olmak üzere dörde ayrılır. Beşerî afetler de sosyal ve teknolojik olmak üzere ikiye ayrılır (Özey, 2011'den aktaran, Değirmenci & İlter, 2013).

2.2.3. Afetlerin Etkileri ve Doğal afetler

Doğada meydana gelen olayların afet boyutu kazanabilmesi için can ve mal kayıpları doğurması gerekir. Bu itibarla afetler, toplumda sosyal, ekonomik ve kültürel faaliyetleri olumsuz yönde etkileyerek önemli oranda can ve mal kaybına sebebiyet veren, çoğunlukla doğal etkenlerle oluşmuş olaylardır (Şahin & Sipahioğlu 2003: 6'dan aktaran Değirmenci & İlter 2013).

2.2.4. Depremler

Y. Hoşgören'e göre (1997, 27); doğal süreç ve etkilerle yer kabuğunda, kısmen de mantoda meydana gelen sarsıntılara deprem denir. Depremler, yer kabuğundaki herhangi bir noktada mevcut kayalar arasında biriken enerjinin sismik dalgalar halinde serbest kalması sonucunda meydana gelir (aktaran Demirkaya, 2017).

2.2.5. Depremler ve Türkiye

Afetlerin çeşit, şekil, büyüklük ve neticeleri açısından ortaya çıkabilen her türlü etkisini asgariye düşürmede etkin rol alabilseler de zaman zaman bu konuda yetersiz kalmışlar ve süreç

içerisinde afetlerle mücadele, toplumsal temelli afet yönetimini esas alan bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. STK arın Afetlerin her aşamada aktif rol alabilmesi, sivil inisiyatiflerin kendiliğinden ortaya çıkan gönüllü yapılar olarak afetlerle mücadelede önemli işlevlere sahip olmasını sağlamıştır.

Meydana gelmiş her afet sonrasında daha bir kurumsal yapılanmaya dönüşerek everilen STK'lar özellikle 1999 Kocaeli depremi ve sonrasında her alanda olduğu gibi, afet yönetimi tekniğinde de daha etkin gönüllü yapılara dönüşerek önemli katkı merkezleri olmuşlardır. Meydana gelen bir afetin hemen sonrasında yöre halkının profesyonel ekipler gelinceye kadar hayat kurtarma, barınma, gıda gibi ihtiyaçları gidermede gösterdikleri üstün çaba, sivil inisiyatifin işlevini göstermesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

2.3. Türkiye’de Afet Yönetimi

Afet yönetimi, afet öncesi uygulanacak stratejiler ile afet sırasında ve afet sonrasında kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanımı ile acil durumlarda daha birçok disiplinin beraberliğini kapsamaktadır. Bu süreçte gerek yerel gerekse ulusal ve uluslararası çok sayıda aktörün müdahil olmasının yanında, sivil inisiyatifler de yer almaktadır. Afet yönetimi, başta riskleri tespit edilmesi olmak üzere kontrolü, planlaması ile politikaların belirlenerek bu konuda eğitimlerin gerçekleştirilmesi çalışmalarının yürütülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Memiş & Babaoğlu, 2020).

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Madde 31)’de, Bakanlıklara bağlı, ilgili, ilişkili kurum ve kuruluşlar ile diğer kurum ve kuruluşların Teşkilatı Hakkında;

“Toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğuran, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olaylar” olarak açıklanmaktadır.

Ülkemizde afet yönetimi, 17 Ağustos 1999 Marmara depremi bir dönüm noktası olmuştur. 2009 yılında, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının 5902 sayılı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Afet ve Acil durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) kurulmuş bulunmaktadır. (AFAD, 2018:29). 2018 yılında da yayınlanan 4 numaralı Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile İçişleri Bakanlığına bağlı bir kuruluşa dönüştürülmüştür.

3. AMAÇ

Bu çalışmada, Kahramanmaraş İlimizde 2023 Şubat'ında meydana gelmiş bulunan ve 7.7 ile 7.6 büyüklüklerindeki her iki depremden etkilenmiş bulunan Mardin İlinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından 10 adet Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ile görüşme ve mülakatlar yapılarak, Kahramanmaraş depremi sonrası yaşanan afette ne tür yönetim stratejileri uygulamaya koydukları ve bu stratejilerinin ne ölçüde başarılı oldukları incelemek

Çalışmada elde edilecek verilere göre; hedeflenen başarı ve performansa ne derece erişildiği, varsa erişilemeyen durumların ortaya konulması halinde; bu hususların gelecekteki olası afetlerde izlenecek stratejilerin ortaya konulması ile ilgili STK'lara ışık tutmak

Çalışma kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır;

1. Sivil toplum kuruluşları, yıkıcı etkilerin yaşandığı afet bölgelerinde afet esnasında ve afet sonrasında ne tür afet yönetim çalışmaları yürütmüştür?
2. Sivil toplum kuruluşları Mardin ilinde afet esnasında ve afet sonrasında ne şekilde afet yönetimi çalışmaları yürütmüşlerdir? Yürütülen bu çalışmalar ne ölçüde başarılı bulunmuştur?

3. Afet esnası ve afet sonrasında olmak üzere, sivil toplum kuruluşlarının yürüttüğü afet yönetimi çalışmalarında, kuruluşların hedefleri ile toplumsal beklentileri ne derece karşılayabildiklerine yönelik ortaya koyacağı sonuçlardan hareketle; gelecekte yaşanacak olası afetlerde uygulanabilecek stratejilerin geliştirilerek ortaya konulması konusunda kuruluşlara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Afet yönetimi, afetleri önleme ve zararlarını azaltmak amacıyla afet öncesi, afet sırası ve afet sonrasında alınması gereken önlemler için çalışmaların planlanması ve koordinasyonu aşamalarında toplumun tüm kuruluşlarının iş birliğini gerektiren bir yönetim sürecidir. Bu nedenden dolayı afet halinde özellikle depremlerde çevre il olması bakımından Mardin ilinde bulunan STK'ların kamu kuruluşları ile koordineli çalışması hayati önem arz etmektedir. Deneyimlediğimiz ve deprem sonrası çalışmalarda meydana gelen olumlu ve olumsuz çalışmaların bilinmesi, muhtemel afetlerde alınacak öneme ışık tutması bakımında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede Mardin ilinde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada; nitel araştırma yöntemine dayalı bir durum çalışmasıdır. Durum çalışmaları esas itibariyle görüşme, gözlem, doküman analizi vb. veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olay ve algıların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasını amaçlayan çalışmalardır (Yıldırım & Şimşek, 2008). Bu tür araştırmalarda bilgilerin kodlanması, analizi ve yorumlanması ise sistematik bir yaklaşım gerektirir (Coffey &

Atkinson, 1996; Wolcott, 1994; Oskaloğlu & Çatı, 2022). Toplanan verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımına göre elde edilen veriler daha önceden saptanan temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizin amacı elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya takdim etmektir. Bu temel amaç çerçevesinde, betimsel analiz verileri dört adımda analiz edilir (Oskaloğlu & Çatı, 2022: 485);

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması.

5.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Örneklemede araştırmanın amacına en uygun olan durumlar, kişiler ya da nesneler seçilir (Balcı, 2004: 90) Bu araştırmanın evrenini Mardin ili, örneklemini ise; afetlerde çalışmalarını gönüllülük esasıyla yapan ve sahada deneyimli ulusal STK'ların yerel temsilcileri ve bu konuda kamunun katkısının da bulunmuş olması nedeniyle, bu konuyla ilgili olabilecek ve asıl görev yüklenmiş bir takım kamu kuruluşları dan oluşmaktadır.

5.3. Sınırlılıklar

Bu çalışmada, Toplanan veriler Mardin ili STK gönüllüleri ve kamu kuruluşlarından Mardin İli Çevre ve Şehircilik Bakanlığı İl müdürlüğü, Afad, Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Deprem Sonrası Değerlendirme Raporu ile sınırlıdır.

6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Çalışmada kullanılan veriler: Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Deprem Sonrası Değerlendirme Raporu, Afad, İl Çevre ve Şehircilik Bakanlığı kayıtlarının ve STK gönüllülerinin verilerinin incelenmesinden toplanmıştır. Kayıtlar betimsel analize tabi tutmak amacı ile tablolara işlenmiş ve yorumlanmıştır.

7. BULGULAR

Şubat 2023 tarihinde saat sabah 04:17'de ve öğle 13:24'te meydana gelen ve merkez üsleri Kahramanmaraş'ın Pazarcık İlçesi ile Elbistan ilçesi olan ve büyüklükleri 7.7 (odak derinlik=8,6km) ve 7.6 (odak derinlik=7km) iki deprem meydana gelmiştir. 2023'ün 20 Şubat tarihinde de saat 20:04'te merkez üssü Hatay Yayladağı ve büyüklüğü Mw6.4 olan bir deprem daha meydana gelmiştir. Depremlerin ardından büyüklüğü 6,7 Mw'e kadar varan on binlerce artçı sarsıntı gerçekleşti. Söz konusu depremler toplamda 11 ilde büyük yıkımlara yol açmıştır. Bu depremler şiddet ve kapsadığı alan açısından bakıldığında yakın tarihte eşi benzeri olmayan felaketlerdir. Nitekim yaşanan depremler sonucunda 50 binden fazla insan hayatını kaybetmiş, yarım milyondan fazla bina hasar görmüş, iletişim ve enerji alt yapısı zarar görmüş ve önemli maddi kayıplar oluşmuştur (Cumhurbaşkanlığı, SBB, 2023).

7.1. Kahramanmaraş Depremi ve Etkileri

06 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş depremi, ilerleyen zamanda sadece 11 il ile sınırlı olmadığı anlaşılmıştır. Mardin, Kayseri, Niğde, Bingöl, Batman ve Tunceli illerimizde de binalarda değişen oranlarda hasarlara yol açtığı tespit edilmiş olup; AFAD tarafından 03.04.2023 tarihinde bir basın duyurusu

yapılarak aralarında Mardin İlinin de olduğu altı (6) il daha Genel Hayata Etkili Afet Bölgesi ilan edilmiştir (AFAD, 2023).

Aşağıdaki bölümde 06 Şubat Kahramanmaraş depreminin il bazında fiziksel yapılarda meydana getirdiği tahribatlar ele alınmıştır.

Tablo 1. Depremden Etkilenen İllerde Toplam Bina Sayısı (6 Mart 2023 itibari ile)

İl	Mesken	İşyeri	Kamu	Diğer	Genel Toplam
Adana	404.502	29.920	8.916	7.779	451.117
Adıyaman	107.242	5.765	4.370	3.119	120.496
Diyarbakır	199.138	11.412	11.964	3.165	225.679
Elazığ	106.569	7.221	2.872	7.051	123.713
Gaziantep	269.212	22.829	5.480	8.162	305.683
Hatay	357.467	33.511	10.382	5.489	406.849
Kahramanmaraş	219.351	12.358	6.879	4.565	243.153
Kilis	33.399	1.526	1.651	736	37.312
Malatya	159.896	8.370	6.670	4.051	178.987
Osmaniye	128.163	9.428	3.105	2.384	143.080
Şanlıurfa	347.902	18.847	11.790	4.089	382.628
Bölge Toplamı	2.332.841	161.187	74.079	50.590	2.618.697

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Deprem Sonrası Değerlendirme Raporu, Mart 2023, s.26.

Tablo 1 den anlaşılabacağı gibi depremden etkilenen 404.502 mesken, 29.920 işyeri ve 7.779 diğeri olmak üzere toplam 451.117 olmak üzere Adana ilinin en çok etkilendiğini, 33.399 mesken, 1526 işyeri, 1651 kamu binası, 2384 diğeri olmak üzere en az etkilenen il olduğu görülmektedir. İllerin nüfusuna göre değerlendirildiğinde daha detaylı bir içerik analizine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Hasar Tespiti Yapılan Bina Sayısı (6 Mart 2023 itibari ile)

İcmal	Bina Sayısı	Bağımsız Bölüm
Hasarsız	860.006	2.387.163
Az hasarlı	431.421	1.615.817
Orta hasarlı	40.228	166.132
Ağır hasarlı	179.786	494.588
Yıkık	35.355	96.100
Acil yıkılacak	17.491	60.728
Tespit yapılamadı	147.895	296.508
Toplam	1.712.182	5.117.036

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Deprem Sonrası Değerlendirme Raporu, Mart 2023, s.26.

Tablo 2’de, 6 Mart 2023 itibari ile 11 ildeki hasar tespiti yapılan bina sayılarına ilişkin veriler görülmektedir.

Tablo 2 den; 179.789 ağır hasarlı bina olduğu bununda hasarsız binaya oranı % 21 bu oran yıkımın derecesi konusunda bir fikir vermektedir. Ayrıca 147.895 binanın tespiti yapılamadığı, bununda hasarsız binaya oranı %18 ‘ulaşmaktadır.

Tablo 3. İl Bazında Hasar Tespit Raporu (6 Mart 2023 itibari ile)

İli	Toplam Acil+Ağır+Yıkık Konut Sayısı	Orta Hasarlı Konut Sayısı	Az Hasarlı Konut Sayısı
Adana	2.952	11.768	71.072
Adıyaman	56.256	18.715	72.729
Diyarbakır	8.602	11.209	113.223
Elâzığ	10.156	15.22	31.151
Gaziantep	29.155	20.251	236.497
Kahramanmaraş	99.326	17.887	161.137
Malatya	71.519	12.801	107.765
Hatay	215.255	25.957	189.317
Kilis	2.514	1.303	27.969
Osmaniye	16.111	4122	69.466
Şanlıurfa	6.163	6.041	199.401
Bölge Toplamı	518.009	131.577	1.279.727

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Deprem Sonrası Değerlendirme Raporu, Mart 2023, s.36.

Tablo 3'te, 11 ilin hasar tespit çalışmaları yapılan 518.009 adet binaya ilişkin hasar durumları görülmektedir.

Tablo 3'ün değerlendirilmesinden; Toplam Acil+Ağır+Yıkık Konut Sayısı bakımından 215.255 bina ile Hatay ilinin nüfusu göz önüne alındığında %14 ü orta hasarlı nüfusa göre %3 ve az hasarlı olan 189.317 bina nüfusa göre %13 toplam olarak 430529 binanın yıkık veya kullanılması mahzurlu durumda olanların genel nüfusa oranı %30 olduğu buradan her üç binadan birinin etkilendiğini ve yıkımın boyutunu ortaya koymaktadır. Merkez ve ilçeler göz önüne alındığında Hatay merkezde yıkımın daha büyük boyutlarda olduğu, Benzer şekilde ikinci en fazla etkilenen şehrin Kahraman Maraş olduğu söylenebilir.

8. KAHRAMANMARAŞ DEPREMİNİN MARDİN İLİNE ETKİLERİ

Mardin ili deprem kuşağında olmamak, can kaybı olmamak ve depremden ikincil derecede etkilenmiş olmakla beraber, Mardin il ve İlçelerinde ağır hasarlı olarak 233 adet, az hasarlı olmak üzere 781 adet özel mülkiyetli 1014 bina ile kamu kuruluşlarına ait 120 adet çeşitli binada ağır hasar görüldüğü anlaşılmıştır (Mardin Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü verileri).

Tablo 4. Mardin İlinde İlçe Bazında Hasar Tespiti Yapılan Özel Bina Sayısı

Mardin İlinde Hasar Tespiti Yapılan Özel Mülkiyete Ait Binalar					
İlçe	Az Hasarlı	Orta Hasarlı	Ağır Hasarlı	Acil Yıkılacak	Yıkık
Artuklu	104		25		
Dargeçit	4		1		
Derik	149		50		
Kızıltepe	340		87		
Mazıdağı	70		18		
Midyat	40		8		
Nusaybin	46		13		
Ömerli	3		2		
Savur	11		6		
Yeşilli	14		1		
Ara Toplam	781	0	211	0	0
Genel Toplam					992

Kaynak: Mardin Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü verilerinden (26/05/2023 itibarı ile)

Tablo 4’te, Mardin İlinde yıkık veya acilen yıkılmayı gerektiren hiçbir yapı olmadığı görülmektedir. Buna rağmen ağır hasarlı 211, az hasarlı 781 binanın olduğu söylenebilir. Bu tablo 11 ili etkileyen ve büyük yıkıma ekonomik ve sosyal yaralar açan deprem göre çok küçük görülse bile deprem yaralarının sarılması, acil konut ve yardımların yetiştirilmesi konusunda Mardin Valiliğin açıklaması ile Mardin il dışından gelen 45.000 depremden etkilenen ailelerin konut barınma ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve diğer illere yardım yetiştirme konusunda gayret gösterildiği belirtilmektedir.

Tablo 5. Mardin İlinde İlçe Bazında Hasar Tespiti Yapılan Kamu Bina Sayısı (26/05/2023 itibari ile)

Mardin İlinde Hasar Tespiti Yapılan Kamuya Ait Binalar					
İlçe	Az Hasarlı	Orta Hasarlı	Ağır Hasarlı	Acil Yıkılacak	Yıkık
Artuklu	23		2		
Dargeçit	2				
Derik	18		4		
Kızıltepe	30		8		
Mazıdağı	5		1		
Midyat	9				
Nusaybin	9		2		
Ömerli	3				
Savur	2		1		
Yeşilli	1				
Ara Toplam	102	0	18	0	0
Genel Toplam					120

Kaynak: Mardin Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü verilerinden (26/05/2023 itibari ile)

Tablo 5’te, Mardin İlinde yıkık veya acil olarak yıkılmayı gerektiren kamuya ait hiçbir yapı olmadığı anlaşılmaktadır. Ağır hasarlı olarak Kızıltepe ilçesinde olması tesadüf değildir. Binaların ovada ve yumuşak zeminde olması etkili olduğu ve en az hasarlı ilçenin Savur Mazıdağı ilçelerinin, hiç hasarlı binanın olmadığı bu ilçeleri zemin yapısının daha güçlü olduğu söylenebilir.

9. KAHRAMANMARAŞ DEPREMİ VE MARDİN STK’LARI

Kahramanmaraş merkezli iki depremten dolayı Mardin İli ve İlçelerinde hasar gören özel ve kamuya ait toplam 1014 binanın olduğunun anlaşılması üzerine, AFAD tarafından Mardin İli, Genel Hayata Etkili Afet Bölgesi olarak ilan edildi. Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMAP) kapsamında Mardin Valiliği tarafından afad il müdürlüğü koordinasyonunda afet yönetim

çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmada, deprem bölgesinde yer alan ve Mardin İlinde faaliyet gösteren 10 adet sivil toplum kuruluşu (STK)'nın afet sırasında ve sonrasında yapmış oldukları çalışmalar ele alınmıştır.

1. Kahramanmaraş merkezli depremlerde kamu kurum ve kuruluşlarının yanında STK'lar hızlıca harekete geçmek suretiyle arama- kurtarma ve yardım faaliyetlerinde çok önemli bir roller üstlenmişlerdir
2. Afetin ilk günlerinde afet bölgelerine yardımların yağdırılması, kısa bir süre sonra tamamen kesilmesi depremzedeleri zor durumlarda bıraktı.
3. Mardin'de faaliyet gösteren STK'larda çalışanların tamamına yakını gönüllülerden oluşmaktadır. STK'ların çoğunda insan kaynakları ile ilgili bir bilgi kayıt sistemi bulunmamaktadır.
4. Mardin'de faaliyet gösteren STK'ların bazıları afetten sonra toplanan yardımları zaman darlığı nedeniyle kayıt altına almadan deprem bölgesine sevk ettiklerini ve bazen de hayırseverlerle ihtiyaç sahiplerini bir araya getirerek bir çeşit koordinasyon merkezi görevini ifa ettiklerini bildirmişlerdir.
5. Faaliyet alanı eğitim, spor, kültür, dayanışma vb. olan birçok STK afetlerde adeta bir insani yardım kuruluşuna dönüşmektedir. Ancak bu konuda yeterli deneyime sahip olmadıkları halde kendilerine teslim edilen yardımları ihtiyaç sahiplerine ulaştırmayı becerebilmişlerdir.
6. Afet ve depremlerden sonra birçok afetzede psikolojik sorunlar yaşamaktadır. Mardin'de faaliyet gösteren STK'ların hiçbirisi deprem sonrası depremzedelerde oluşan psikolojik sorunlarla ilgili olarak psikolojik yardım yapabilme konusunda faaliyetlerinin olmadığını, yeterince eğitim almadıklarını belirtmişlerdir

7. AFAD deprem risk haritasına göre çevresindeki illere nazaran deprem açısından daha korunaklı olduğu kabul edilen Mardin ili, çevresi (Diyarbakır, Elâzığ, Batman vb.) deprem riski açısından yüksek riskli illerle çevrilidir. Mardin İl'inin çevresindeki illerde olası bir deprem afetinden sonra arama ve kurtarma çalışmalarına ilk koşabilecek şehirlerdendir.
8. Afetlerden sonra oluşan psikolojik atmosferden dolayı toplumun her bireyi bir şeyler yapma telaşına girmekte kendi çapında yardımlar yapıp yaraları az da olsa iyileştirme gayretine girmektedir. Hiçbir şekilde bir araya gelme ihtimali olmayan bireyler bir anda bir araya gelmekte tırlar dolusu aynı yardım toplayabilmektedir. Her il, ilçe, belde ve hatta küçük yerleşim birimlerden toplanan aynı yardımlar kontrolsüz bir şekilde afet bölgesine sevk edilmekte, buda afet bölgesinde (çoğu zaman alt yapısı çökmüş olan bölgelerde) en başta gereksiz trafik yoğunluğuna, arama ve kurtarma ekiplerinin müdahalelerinin gecikmesine ve yapılan yardımların hedefine ulaşmadan heder olmasına neden olmaktadır.
9. Beraber çalışma ve iş birliği kültürüne sahip olan Mardin'deki STK'lar Afet dönemlerinde devlet kurumları ile iş birliğine gitmektedirler. Ancak afet bölgelerinde sahada faaliyet gösteren STK yetkililerin bazıları devlet adına sevk ve idare işini yürüten AFAD' ın afetin büyüklüğü karşısında sevk ve idare işinde yetersiz kaldığını, böyle büyük afetlerde sevk ve idare ile hızlı müdahalenin hayati öneme haiz olduğunu ifade edilmiştir.
10. AFAD deprem risk haritasına göre çevresine oranla deprem açısından daha az riskli kabul edilen Mardin ili, çevresi (Diyarbakır, Elâzığ, Batman vb.) deprem riski açısından son derece riskli illerle çevrilidir. Bu şehirlerde olası bir deprem afetinden sonra insani yardım

gönderebilecek ilk şehir Mardin'dir. Bir deprem ülkesi olan Türkiye'de her an bir bölgemizde deprem olabilmektedir. Türkiye'nin deprem olma riski açısından en korunaklı şehirlerden biri olan **Mardin'de afet lojistik depolarının kurulması** yardımların afet bölgelerine ulaştırılmasında büyük kolaylık sağlayacaktır. Mardin'de havalimanının olması nedeniyle Mardin'e en uzak bir bölgede meydana gelebilecek afete 1-2 saat içerisinde yardım gönderilebilecektir.

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Afetin ilk günlerinde afet bölgelerine yardımların yağdırılması, kısa bir süre sonra tamamen kesilmesi depremzedeleri zor durumlarda bırakabilmektedir. Buna benzer sorunların yaşanmaması için STK'ların organize olması ve yapılan yardımların en azından depremzedelerin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri makul bir süreye kadar (STK'lar gerekirse bu işleri dönüşümlü olarak) sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.
2. STK'larda ücretli ve gönüllü çalışanlara yönelik insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmak insan yönetimi, afetlerin akut evresi çalışmaları ve sonrasında afetin yaptığı zararların giderilmesi ve açtığı yaraların kapatılabilmesi için önemli bir alt yapı sağlanmalıdır.
3. "Kamu kuruluşları ve özel sektörden sonra üçüncü sektör olarak adlandırılan ülkemizin gönüllü gücü sivil toplum kuruluşları; planlı, programlı bir şekilde ve profesyonelce yönetilmelidir. Burada sivil toplum kuruluşlarına çok önemli sorumluluklar ve görevler düşüyor. Bu sorumlulukların başında, sivil toplum kuruluşlarının bu profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları, ikinci olarak da sivil toplum kuruluşlarının

kaynaklarında net, açık ve şeffaf olması gerekmektedir.”
(Betil,2004:1)

4. Yapılan yardımların amacına ulaşabilmesi için bu konuda uzman STK ve kamu kuruluşları (AFAD, Kızılay vb.) ile iş birliği içinde faaliyetlerini yürütmeleri gerekmektedir.
5. STK’lar Deprem veya afet sonrası psikolojik yardım yapabilme konusunda faaliyetlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu sorunların çözümü için STK’ların ilgili devlet kuruluşları yetişinceye kadar bu hususta kendilerini geliştirmeleri hatta bazı STK’lar bu alanı ihtisas alanı olarak belirleyerek çalışması ve eğitim desteği alması, yararlı olacaktır.
6. Mardin İl’inin çevresindeki illerde olası bir deprem afetinden sonra arama ve kurtarma çalışmalarına ilk koşabilecek İl Mardin’dir. Dolayısı ile Mardin’deki kamu kuruluşları ile STK’ların ağırlıklı olarak arama kurtarmalarına odaklanmalıdır. STK çalışanları ve gönüllüleri olarak arama kurtarma, ilk yardım, afet gibi alanlarda eğitimler alınmalı ve gerekirse tatbikatlar yapılmalıdır.
7. Maraş depremi gibi afetlerden sonra bireyler ve insani yardım toplama ve dağıtım konularında uzman olmayan STK’lar aynı yardım toplayıp gönderilmemelidir. Adeta bir soruna dönüşen ve hatta büyük çoğunluğu heder olan afet sonrası bu çeşit aynı yardımların yerine, devlet kurumları (AFAD, Valilikler vb.) ve bu konularda uzmanlaşmış STK’larla (Kızılay, İHH vb.) iş birliği cihetine gidilmeli, aynı yardım yerine nakdi yardım çalışmalarına ağırlık verilip, ihtiyaçlar devlet kurumları (AFAD, Valilikler vb.) ve bu konularda uzmanlaşmış STK’lar (Kızılay, İHH vb.) eliyle tek elden karşılanmalıdır. Böylece kaynak israfının önüne geçile

bilinir, kaynakların kıt olduğu afet dönemlerinde kaynaklar optimum kullanılabilir.

8. AFAD' ın afetin büyüklüğü karşısında sevk ve idare işinde yetersiz kaldığını, böyle büyük afetlerde sevk ve idare ile hızlı müdahalenin hayati öneme haiz olduğunu belirterek AFAD' ın hem organizasyon yapma hem de arama kurtarma faaliyetlerinde operasyon kapasitesinin artırılması ihtiyacı vardır.
9. Türkiye'nin deprem olma riski açısından en korunaklı şehirlerden biri olan **Mardin'de afet lojistik depolarının kurulması** yardımların afet bölgelerine ulaştırılmasında büyük kolaylık sağlayacaktır. Mardin'de havalimanının olması nedeniyle Mardin'e en uzak bir bölgede meydana gelebilecek afete 1-2 saat içerisinde yardım gönderebilecek şekilde hava alanına yakın yerlerde depolar hazır tutulabilir. Sonuç olarak;

Kahramanmaraş merkezli depremde kamu kurum ve kuruluşlar yanında STK'lar ve ülkemizin gönüllü gücü hızla harekete geçerek arama kurtarma ve yardım faaliyetlerinde önemli bir rol üstlendi. Afetin ilk günlerinde afet bölgelerine fazladan yardımların gönderilmesi, kısa bir süre sonra tamamen kesilmesi depremzedeleri zor durumlarda bırakabilmektedir. Depremzedelerin buna benzer sorunların yaşanmaması için **STK'ların organize olması** ve yapılan yardımların en azından depremzedelerin ihtiyaçlarını karşılaya bildikleri makul bir süreye kadar sürdürmesinin gerektiği söylenebilir.

STK'larda ücretli ve gönüllü çalışanlara yönelik **insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmak** insan yönetimi, afetlerin arama kurtarma (akut) evresi çalışmaları ve sonrasında afetin yaptığı zararların onarılması ve açtığı yaraların kapatılabilmesi için önemli bir alt yapı sağlayacaktır.

Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının bu profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları, sivil toplum kuruluşlarının **kaynaklarında ve dağıtımlarında net, açık ve şeffaf olması** gerekmektedir.

Yapılan yardımların amacına ulaşabilmesi için bu konuda uzman STK ve kamu kuruluşları ile iş birliği içinde faaliyetlerini yürütmeleri, bununla birlikte **aynı yardımdan çok nakdi yardıma yönelmeleri** daha uygun olacaktır.

AFAD' ın hem organizasyon yapma hem de arama kurtarma faaliyetlerinde operasyon kapasitesinin artırılması, çevresine oranla deprem açısından daha az riskli kabul edilen ve ulaşım açısından kolaylık sağlayabilecek Mardin ilinin **afet lojistik üssü olarak** belirlenmesi, Mardin'de bu konularda faaliyet yapan STK'ların erken müdahalelere için arama kurtarma faaliyetlerine odaklanmasının uygun olacağı şeklinde değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Afad: ilk 72 saat; T, C başbakanlık afet ve Acıl Durum Yönetim Başkanlığı subat 2011, s 4 Beyaz Gemi Eğitim ve Danışmanlık ANKARA
- Afad-2018 TAMP Türkiye Afet Müdahale Planı; Planlama ve Risk Azaltma Daire Başkanlığı www.afad.gov.tr
- Balcı, A. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma. 6. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- C, Ertürkmen (2006) Afet Yönetimi; Yüksek Lisans Tezi, Ankara Ün, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Anabilim Dalı
- Coffey, A. ve Atkinson, P. (1996) Making sense of qualitative data: Complementary research strategies, Newbury Park, CA: Sage.
- G. A. Çilingir; İ. Ö. Güler (2020) Afet Politikalarında Risk Unsuru ve Afet Mevzuatında Risk Yönetimi Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi Yıl: 2020, Cilt: 3, Sayı: 1, ss.152-165
- Genel Hayata Etkili Afet Bölgesi Hakkında Basın Duyurusu afad.gov.tr erişim03.05.2023
- H. Demirkaya (2017) Effects Of The 4mat System Of Instruction On Achievement Toward Geography Of Ninth Graders1 IJOESS Year: 8, Vol:8, Issue: 29
- I, Betül, İbrahim (2010) *Toplum Gönüllüleri Vakfı*; Sıvılı Toplum ve Sermaye Gırısımcılık ve Kalkınma Dergisi (5;1) 2010.
- L, Uzunçibuk (2005) *Yerleşim Yerlerinde Afet ve Risk Yönetimi*, doktora tezi Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimleri Anabilim Dalı.

- L. Memiş; C. Babaoğlu (2020) Acil durum ve afet yönetiminde süreç yaklaşımı ve teknoloji Cilt: 13 Sayı: 4, 776 - 791, 01.10.2020
- Mardin Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü: Deprem konusundaki verileri 2023- Mardin.
- Oskaloğlu, E. ve Çatı, K. (2022). Araştırma ve Aday Araştırma Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi. Jass Studies- The Journal of Academic Social Science Studies, 15(90), 477-500.
- S, Cengiz& A, Peker; (2003) Deprem sonrası Yetişkin Bireylerin Depresyon Düzeylerinin İncelenmesi TRT akademi cilt 8 s, 18 (Aktaran; Uğurlu Mehmet)
- T.C Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı: Deprem sonrası Değerlendirme raporu Mart 2023 s. 26
- Wolcott, H. F. (1994). Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation, Newbury Park, CA: Sage.
- Y. Değirmenci. İ. İlter (2013) *Coğrafya Dersi Öğretim Programında Doğal Afetler 1 (The Natural Disasters In The Geography Teaching Curriculum)* Marmara Coğrafya Dergisi Sayı: 28, Temmuz- 2013, S. 276-303
- Y. Hoşgören (1997) Geomorfoloji nin ana ilkeleri Edebiyat fakültesi matbaası İstanbul TDK sözlüğü, 2023'(https://sozluk.gov.tr) Erişim 05,06,2023
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, 11 baskı, 2018.

İŞLETMELER AÇISINDAN ORTALAMA ÜRÜN: FIRSAT MI TEHDİT Mİ?

Metin KARADEMİR¹

1. GİRİŞ

Ülke pazarlarının yapısıyla ilgili küreselleşme bağlamında bir tartışma yaşanmaktadır. Bu tartışmada temel olarak iki görüş savunulmaktadır. Görüşlere yer vermeden önce kısaca küreselleşme sürecine değinmek faydalı olabileceği düşünülmektedir. İki görüş de küreselleşme sürecini temel varsayımı olarak kabul etmekle birlikte, sonuçlarının farklı yorumlanmasıyla birbirinden ayrılmaktadır.

Küreselleşmenin çeşitli tanımları olmakla beraber genelde tüm dünyayı kapsayacak iktisadi, siyasal ve kültürel bir entegrasyon sürecini ifade ettiği söylenebilir. Bu süreçte farklı ülkelerin iş kültürleri, kurumların görüş ve pratikleri standartlaşmakta, sermayenin sınır ve zaman tanımaksızın tüm piyasaları dolaştığı görülmektedir. Şirketleri ulus-devlete bağımlı kalmadan birbirleriyle iletişime geçmeleri yeni ilişki ve iletişim biçimlerinin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu süreçler başta teknoloji transferine, pazarların büyümesine, ortak kalite standartlarının oluşmasına yani arz ve talebin yakınsaklaşmasına neden olurken; dünya küçülüyor tabiri ile dünyanın tek pazar haline gelmesine tanıklık etmekteyiz (Balay, 2004: 62-63). Dünya ekonomi tarihinin kırılma noktalarından 1990'lı yıllara gelinmesiyle soğuk savaş dönem sona ermiş ve dünyayı birbirinden ayıran bloklar çökmüştür. Geniş coğrafi

¹ Arş. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, metinkarademir@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0001- 6612-9577.

alanlara yayılan, hem işletmelerin hem de ülkelerin katılımıyla oluşturulan stratejik ittifaklar ve ortak pazar alanları dünyada sınırların kalkmasına neden olmuştur. Bilişim teknolojisinin gelişmesi hem küreselleşmeyi hazırlayan süreçlerden birisi olmuş hem de küreselleşmenin yaygınlık kazanmasını sağlamıştır. Artan bilişim teknolojisiyle sermayenin serbest dolaşımı sağlanmış ve ulusal sınırlar belirsiz hale gelmiştir. Yaşanan bu değişimle birlikte dünyada ticaret hacmi artmıştır (Barca, 2005: 46-47).

Küreselleşmenin çapının ve etkisinin artması rekabeti hiç olmadığı kadar işletmelerin gündemine ve karar süreçlerine dâhil etmiştir. Piyasalarda tırmanışa geçen rekabet olgusu ile birlikte sermaye hareketliliği ve teknolojinin yaygınlaşması girişimci sayısının artmasına neden olmuştur. Bu durum da benzer ürünlerin üretilmesiyle ürün yaşam eğrilerinin eski yıllara göre hayli kısalmasına sebebiyet vermiştir. Böylelikle işletmelerin karşılaştıkları rekabet yapısı değişiklik göstermekte ve bu durum işletmelerin hayatta kalmasını zorlaştırmaktadır (Tağraf, 2002: 36).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında küreselleşme sürecinin kültürel ve iktisadi sonuçlarının dünya pazarlarına etkileri homojen-heterojen pazar ayrımı üzerinden ele alınacaktır. Buradan hareketle bu konudaki temel görüşlere yer verilecek, sonrasında ise her bir görüşün kabulü ortalama (vasat) mal ve hizmet üreten işletmeler açısından tartışılacaktır. Bu noktada yönetim ve pazarlamanın temel stratejileri ve araçları tartışmaya dâhil edilecek ve örnek olaylarla tartışmaya zenginlik katılmaya çalışılacaktır.

2. KÜRESELLEŞME ETKİSİYLE DÜNYA PAZARLARININ HOMOJENLEŞTİĞİ GÖRÜŞÜ

Küreselleşme süreci ele alındığında görülmektedir ki dönüşüm, değişim ve gelişim gösteren günümüz ülkeleri ve pazarları gitgide birbirlerine benzer ekonomik, siyasi ve kültürel özellikler göstermektedir. Yani bu sayılan parametreler bakımından homojen nitelikte adeta tek toplumlu bir dünyaya doğru yol alınmaktadır. Bu görüşleri dile getirenlerin başında sosyolog Giddens yer almaktadır. Giddens' e göre küreselleşmenin en başat sonuçları zaman ve mekânda yaşanan dönüşümlerde kendisini göstermektedir. 18. yy.'da saatin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte zaman belli coğrafyalara özgü bir fenomen olmaktan çıkmış adeta evrenselleşmiştir. Sonrasında coğrafya biliminin de katkısıyla evrensel saat dilimleri oluşturulmuş ve küreselleşmenin yapılanmasına neden olacak şekilde gerek toplumsal hayat gerek iş dünyası zamanın bu yeni biçimine göre yeniden örgütlenmiştir. Haritacılık da gelişerek bu sürece katkı sağlamıştır. Şöyle ki, hata payı oldukça düşük olarak çizilen haritalar mekânın da küresel yani evrensel boyutta algılanmasına katkı sağlamıştır. Böylelikle zaman ve mekân bölgesel uzaklıklardan bağımsız kalmıştır. Bu bakımdan bu süreç modernleştirici bir süreç olarak yorumlanabilir. Zaman ve mekândan bağımsız ticari ilişkiler işletmeler arasındaki ticari ilişkileri daha derin ve kalıcı hale getirmiştir. Bu ilişkiler sadece ticari boyutla kalmamış, entegrasyon üretim ve tüketim biçimlerinin de yakınsaklaşmasına neden olmuştur. Kitle haberleşme araçlarının yaygınlaşmasıyla beraber toplumsal ilişkiler modern hayata göre biçim değiştirmiş ve toplumlar arasında kültürel bağlar kurulmuştur. Özellikle kültür endüstrisi konumundaki merkez ülkeler kültürlerini adeta ihraç etmiş ve bunun sonucunda birbirlerine kültürel olarak oldukça benzeyen

yapılar gözlenmeye başlamıştır (İçli, 2001: 164-165). Bu görüşler doğrultusunda küreselleşmenin ana meselesinin küresel ile yerellik arasında yaşanan bir ilişki ya da gerilim olduğu ifade edilebilir. Yine düşünür ve siyaset bilimcisi Fukuyama (2023) Tarihin Sonu ve Son İnsan kitabında ideolojik ve pratik olarak yaygınlaşan küreselleşme dalgasıyla birlikte özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler incelendiğinde kültürel, siyasi ve ekonomik kodların benzer şekilde değiştiğini yani ülkeler arasındaki farklılıkların giderek azaldığını ve homojenleşmenin sağlandığını belirtmektedir. İlk olarak 1992 yılında yayınlanan kitap, küreselleşmeden pay alabilmek ve sisteme entegre olabilmek için ülkelerin yani özelde piyasaların ve işletmelerin benzer nitelikte değişim, dönüşüm yaşayacağını anlatmaktadır. Bu durum ülkeler arasında yeknesaklık sağlayacaktır. Fukuyama (2023), bu nedenle siyasi çatışmaların azalacağı görüşünden hareketle tarihin sonunun geldiğini bile iddia etmiştir. Yani Giddens gibi Fukuyama'nın görüşleri de homojenleşme tarafında yer almaktadır.

Pazarlama ve iletişim bilimleri açısından durum ele alındığında yine benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Kitle iletişim araçlarının dünyada ortak bir kültür ve satın alma davranışı oluşturmak açısından etkin bir biçimde kullanıldığı söylenebilir. Nihayetinde birbirine yakın tüketici zevklerinden oluşan pazarlarda belirsizlik daha az olacaktır. İnsanlığın büyük çoğunluğunun aynı filmleri izlediği, aynı müzik türlerini dinlediği, aynı haberleri izleyip benzer tepkiler verdiği bir durum homojenlik olarak nitelenebilir (Gökdemir ve Kurtoğlu, 2013: 36-40).

Yaşanan tüm bu gelişmeler orta sınıfın ortaya çıkışına ve dünya genelinde işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlere olan talebin artışına neden olmuştur. Bu durum işletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi yapısında da değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Serbest piyasa ekonomisi ve gelişen teknolojik

altyapı ile birlikte coğrafya ve zaman tanımaksızın işletmeler dünyanın her yerinden müşteri sahibi olmuştur. Kültürel, ekonomik ve siyasi entegrasyonla hareket eden ülkelerden gelen müşteri talepleri homojen yapıda yani benzer özellikler gösterdiği için arz yani üretim kısmında da homojenleşme gözlenmektedir. Dolayısıyla benzer nitelikte, fiyatta, kalitede olan mallar giderek yaygınlaşmaktadır. Talepteki homojenleşme özellikle bilişim alanında kullanılan bilgisayar ve telefon gibi ürünler ve onların tamamlayıcı ürünlerinde fark edilmektedir. Müşteriler ürünlerin her türlü özelliklerini kıyasladıktan sonra siparişlerini en fazla fayda sağlayacakları yerden vermektedirler. Örneğin yakın gelir grubunda bulunan New York ve Nairobi'deki müşteriler yüksek ihtimalle, benzer özellikler gösteren kulaklık ve telefonla müzik dinleme ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Hatta dinledikleri müziğin bile aynı olduğu varsayılabilir. Burada bahsi geçen ürünler ikame edilebilir yani birbirinin yerine geçebilir nitelikte olan ürünlerdir. Görüleceği üzere son yüz yılda yaşanan siyasi, teknolojik ve kültürel değişim ve gelişmeler, hem ürünlerin üretiminde hem de tüketiminde benzeşim yaşanmasına neden olmuş ve dünyanın farklı bölgeleri için benzer ürünlerin sunulması mümkün hale gelmiştir (Tağraf, 2002: 40)

Buradan hareketle 1. görüş şu şekilde ortaya konabilir:

Küreselleşme süreci kültürel ve iktisadi etkileriyle ele alınırsa dünya pazarları büyük oranda benzerlik göstermektedir yani homojen bir yapıdadır.

Rekabetin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde artması sonucu sanayi döneminde üreticinin elinde olan pazarlık gücü tüketiciye geçmiştir. Böylelikle tüketicinin beklentilerine cevap vermek önem kazanmıştır. Tüketicinin beklentilerine sadece kalite ve yenilik gibi açılardan cevap vermek yeterli olmamaktadır. İşletmeler kaliteli, yenilikçi mal ve hizmetleri

aynı zamanda daha ucuza satma yarışı içerisindeyler. Küreselleşme ile birlikte artan iletişim teknolojileri sonucunda işletmelerin pazarları genişlemiş bunun yanında işletmeler, pazara giriş çıkışların önündeki engeller kalktığından büyük bir rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin yeni dönemde hayatta kalabilmesi için birtakım yapısal değişimler yaşamaları kaçınılmazdır. Bu anlamda işletmelerin örgütsel yapılarında, üretim ve pazarlama süreçlerinde, yönetim tekniklerinde dönüşümler yaşanmaktadır. Sonuç olarak tüm bu değişimler tüketicinin beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminde etkili sonuçlar ortaya koymayı sağlamaz ise işletmenin krize girmesi olası görünmektedir.

Yukarıda yer verilen görüş genel hatlarıyla, işletmelerin küresel pazarda rakip işletmelerle rekabet edebilmesi ve hayatta kalabilmesi için ürettikleri mal ve hizmetlerde tüketicilerin talepleri doğrultusunda sürekli değişim ve yenilik yapmaları gerektiği düşüncesi üzerine kuruludur. Yine bu görüşe göre dünyada orta gelir grubunun satın alma gücü ve beklentisi artmıştır. Küreselleşmeden dolayı yaşanan yoğun rekabet güç dengesini tüketici lehine çevirmiş ve fiyatların aşağı çekilmesine neden olmuştur. Bu nedenlerden ötürü ortalama yani vasat mal ve hizmet üreten işletmelerin hayatta kalması mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda işletmelerin düşük maliyetli, yüksek katma değer sağlayan, yenilikçi ve en önemlisi tüketicilerin beklentilerine uygun kalitede mal ve hizmet üretmesi gerekmektedir. Çevre koşullarının değişmesi, pazar talepleri, teknolojik gelişmeler gibi birçok değişkene bağlı olarak rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işletmelerde bir takım yönetim teknikleri uygulanmaktadır. Bu tekniklerin uygulanmasındaki temel amaç yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin tüketicinin ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üreterek rekabet avantajı elde etme düşüncesidir. (Saruhan ve Yıldız, 2009: 185).

2.1.Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)

Ar-Ge, inovasyonun olmazsa olmazı yani ön koşulu denilebilir. Ar-Ge'nin uygulanmasıyla birlikte işletmelerde gerek ürün gerekse de üretim sürecinde ortaya çıkan bazı yenilikçi yaklaşımlar patent alınmasıyla ticarileşme sürecine girer. Bu sonuçların ticarileşmesi sonucunda inovasyon meydana gelir. Ar-Ge çalışmalarının dolayısıyla da inovasyonun olmadığı hallerde, ortalama ürünler çoğalmaya başlar. İşletmeler, bu ürünlerle küresel talep almakta zorlanacağı için kaynaklar israf olacak ve işletmelerin varlığını tehdit eden kurumsal katılık yani atalet ortaya çıkacaktır (MUSİAD, 2012: 56)

Günümüzde yaşanan küresel sanayi ve ticari anlayışında inovasyon girişimciliğin ayrılmaz bir parçası hatta yapıtaşı olmaktadır. İşletmeler rekabet süreçlerinde başarılı olabilmek için yüksek miktarda Ar-Ge bütçesi kullanmaktadırlar. Bunun yanında Ar-Ge sonucu geliştirile ürünler için yüksek kalite ve fiyat bileşimi ve buna uygun etkili pazarlama teknikleri ile küresel paralara çıkmaktadır. Ürünlerde yapılacak iyileştirmelere ve maliyet düşürücü önlemlere ancak Ar-Ge'de yapılan uzun çalışmalardan ve pazarlama araştırması kapsamında müşterilerden gelen olumlu görüşlerden sonra karar verilir. Eğer ürünler üzerinde Ar-Ge çalışmaları yapılıyorsa ticari olarak kabul edilebilir bir zaman aralığında fikir geliştirmek ve uygulama sonuçlarını görmek gerekir. Çünkü işletmeler küresel pazarda yoğun rekabete maruz kalmakta ve inovasyon yapmadan hayatta kalmak gittikçe zor hale gelmektedir. Bugünün rekabet ortamında sürekli iyileştirme yapılmayan hiçbir ürün dolayısıyla da hiçbir işletme kalıcı olamaz. Hatta pazar lideri işletmeler bile bu durumdan hariç tutulamaz. Belli zaman sonucunda geliştirilen ürünlerden elde edilen gelirin tekrar Ar-Ge'ye aktarılmasıyla süreç kendini tekrar eder. Aşağıda Ar-Ge kapsamında yapılan çalışmaların

temel amaçlarına yer verilmiştir (Ertuğrul, 2004: 85-86; Dönerkaya ve Aligholipour, 2024: 22-23)

- Ürünlere yeni kullanım alanları ve yeni pazarlar sağlamak
- Geliştirilen ürünlerde yenilik kadar fiyat ve verimlilik odaklı olmak,
- Rekabet avantajı sağlayacak çalışmalar yapmak,
- Üretim yöntemlerinde maliyetleri azaltmak,
- Ürünlerde güç ve dayanıklılık odaklı çalışmalar yapmak,
- Daha uygun maliyetli ve kaliteli hammadde kullanımı için düzenleme yapmak,
- Denetim süreçlerini iyileştirmek.

Son olarak Ar-Ge'nin başarılı olabilmesi için hedeflerin, işletmenin genel hedefleri ile uyum içerisinde olması gerektiği de belirtilmelidir.

2.2.İnovasyon

İnovasyon yaratıcı ve katma değer yükseltici yeni fikirlerin, ticari olarak üretilen ürüne veya üretim sürecine etki etmesidir. İnovasyon sonucu ürünün kalite bileşenleri olan fiyat, performans, dayanıklılık, kullanım alanı gibi unsurların biri veya birkaçında iyileşme olması beklenir. Dolayısıyla müşteri tatminine doğrudan katkı yapabilecek potansiyeli açığa çıkaracak bir uygulamadır. Bu sonucun elde edilebilmesi için yeni fikirlerin uygulama ve son olarak üretimle buluşturulması gerekir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 98). Genel olarak bu yönüyle inovasyon süreci Ar-Ge ve üretim hatta pazarlama ile yönetim süreçlerini içine alan uygulamaları içerir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011: 62)

Gün geçtikçe işletmelerden, daha fazla yaratıcı fikirler içeren ürünler talep edilmektedir. Tüketiciler koşulları hızla değişen gündelik ve çalışma hayatında sürekli yeni sorunlarla

karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda bunların aşılmasına yardımcı olacak ürünler talep etmektedirler. İşletmeler açısından bakılırsa bu talebi karşılayacak özelliklere sahip ürünler rekabet avantajı yaratacaktır. Bu ürünlerin hayata geçebilmesi yani ticari ürün haline gelebilmesi için yaratıcılığın ön planda olduğu, çözüm odaklı yeni fikirlere ve uygulamalara gereksinim vardır. Tüm bu çabalar rekabet avantajı yaratsa da işletmeye rekabet üzeri bir konum sağlamaktan uzaktır. Çünkü bilginin çabuk yayılması ve ürünlerin kolaylıkla taklit edilebilmesi nedeniyle yenilikler hızlıca eskimektedir. Bu nedenle yeni fikir ve uygulamaların ortaya çıkması için gerekli zaman aralığı da oldukça sınırlı bir hale gelmiştir (Güven ve Kulualp, 2010: 50)

İşletmelerde çalışanların hata yaparak maliyet artışına neden olmaları belirli ölçülerde olmak kaydıyla beklenen bir durumdur. Fakat özellikle yenilik yani inovasyon çalışmalarında yöneticilerin yapılan bu hatalara karşı tavrının ne ölçüde hoşgörü ne ölçüde otoriterlik içereceği önemli bir sorunsaldır. Özellikle çalışanlardan inovatif katkı beklenen çalışmalarda hata toleransı geniş tutulmalıdır. Yöneticinin çalışanlarına gösterdiği bu tavır inovatif ürünler üretme yolunda teşvik edici örgüt yaratma potansiyeline sahiptir. Bu durum çalışanlarda belli sınırlar içinde hata yapma, öğrenme ve yeniden deneme konusunda cesaret ve motivasyon sağlamaktadır. Dengeli bir risk alma kültürü, işletmede departmanlar bazında yaşanan rekabet, oluşan çatışmayı tolere etme ve çözme tutumları, işletmede kültürü belirleyici boyutlardır (Güven ve Kulualp, 2010: 51)

Şekil 1’de incelenebileceği üzere inovasyon sürecinin ve çıktısının başta tüketiciye, işletme çıkar gruplarına, çalışanlara yani geniş anlamda tüm paydaşlara yararı bulunmaktadır. İşletmeler şiddeti ve kapsamı artan rekabet karşısında elini güçlendirmek, katma değer artışı yapabilmek, müşterilerin yeni

ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için inovasyonun sürekliliğini sağlamak ve kalıcı hale getirmek zorundadırlar:

Şekil 1. İnovasyonun Gücü

Rekabete Katkılar -Eşsiz rekabetçi sunumlar ve rekabet üstünlüğü -Pazara rekabetçi girişleri engeller	İnsanlara Yararları -Artan iş fırsatları -Artan ortak, çalışan ve son kullanıcı tatmini -Enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma	Müşteriye Yararları -Müşteri ve son kullanıcıların ihtiyaç ve talepleri daha iyi karşılanır -Artan müşteri sadakat ve bağlılığı -Artan müşteri mutluluğu	İşletmeye Yararları -Sürdürülebilir büyüme aracı -Artan müşteri itibarı -Artan kar marjları -Artan gelirler -Çalışanların elde tutulmasında artış -Artan olumlu medya desteği
--	---	--	--

Kaynak: Güven M. ve Göktaş H., (2010), s.53.

İnovasyon, genel olarak şu başlıklar altında incelenebilir (Soylu ve Göl, 2010: 116-117):

Ürün İnovasyonu: Bu inovasyon türünde talep edilen mal veya hizmetin esas olarak kendisinde önemli oranda yenilik yapılması hedeflenir. Yenilik; ürünü meydana getiren malzemede, donanımda, yazılımda veya fonksiyonel özelliklerinin birinde ya da birkaçında yapılmalıdır. Bu inovasyon türüne örnek verecek olursak havalandırma sağlayan kıyafetler, ileri derecede yakınlaştırma sağlayan cep telefonu kamerası, internet bankacılığında yeni yatırım araçlarının kullanımı karşımıza çıkmaktadır.

Süreç İnovasyonu: Bu inovasyon türünde önemli ölçüde geliştirilmiş ve iyileştirilmiş üretim veya teslimat biçimi bulunmaktadır. Yapılacak olan yenilik yani inovasyon üretimin; teknik, yazılımsal veya teçhizat kısmında olabilmektedir. Süreç inovasyonuna örnek verecek olursak; otomasyon, akıllı sensörler, tekstilde veya imalat sanayisinde kullanılan lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama ve stok kaydı için kullanılan mobil tarayıcılar ve benzeri cihazlar sayılabilir.

Pazarlama İnovasyonu: Pazarlama inovasyonunda beklenen işletmenin ürünün tasarımında veya paketlenmesinde,

konumlandırılmasında yani hedef kitle, fiyatlamasında öncekine göre önemli derecede değişiklik daha doğrusu yenilik yapmasıdır. Ayrıca yine stratejik pazarlama karmasının bileşeni olan ürünün tanıtım faaliyetlerinde de yapılacak yenilik bu kapsama girer. Sosyal medyanın görülmemiş veya benzersiz şekilde kullanılmasıyla elde edilecek rekabet avantajı bu kapsamdadır. Örnek verecek olursak bir parfümün şişesinin satın alma davranışını değiştirecek şekilde yeniden tasarlanması, müşterilere iç mimarlık hizmeti verilebilecek bilgisayar programını kullanan mobilya mağazası sayılabilir.

Örgütsel Inovasyon: Bu yenilik işletme içi veya dışı örgütsel süreçlerle doğrudan ilişkili uygulamaları içermektedir. Ürün veya süreç inovasyonuna göre taklit edilmesi daha zordur çünkü yapılacak inovasyon örgüt kültürünün buna uygun olmasıyla yakından ilişkilidir. Bu bakımdan orta ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Teknoloji transferi, işletme içinde bilginin paylaşılması, bilgiye erişim kalitesinin iyileştirilmesi, farklı departmanların izleme sistemlerinin geliştirilmesi bu tip inovasyona örnek olarak verilebilir.

2.3.Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı ürünün satılacağı topluma, tüketicinin beklentisine hatta toplumun tüketim sürecindeki değerlerine ve alışkanlıklarına göre farklılık gösterebilir. Bu noktada işletmelerin amacı müşterilerin beğeni ve beklentilerini diğer işletmelerden daha iyi anlamak ve bunu karşılayacak mal ve hizmet üretmektir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY); anlayışında işletme kendi tanımladığı kalite göstergeleri yerine müşterinin talep ettiği kaliteye göre hareket eder. Bunun için de ürün ve hizmetlere ek olarak yönetim ve üretim kalitesi dâhil olmak üzere iç süreçlerdeki verimlilik ve kalite de arttırılmaya çalışılır. Günümüzde Pazar koşullarının ve müşteri isteklerinin hızlı

değişimi hatırlanırsa TKY uygulayan işletmelerin uyum sağlamada, esnek üretimde ve müşteri tatmininde rekabet avantajı elde ettiği anlaşılır. Bu yöneme göre ürün ve süreçlerde bir kereye mahsus değil sürekli iyileştirme hedeflenir. Kökenini ve felsefesini Japonya'dan alan bu yönetim ve uygulama tekniği, israfı azaltma ve kaliteyi artırma anlayışı üzerine kuruludur. TKY'nin Deming, Juran ve Ishikava gibi kalite öncülerince ortaya konulmuş çeşitli kalite modelleri vardır. Bu uygulamaların ortak yönleri ise dayandığı ilkelerdir. Süreç odaklılık, hedeflerin ortak olması ve paylaşılması, şeffaflık, açıklık, israf önleme odaklı olmak, katılımcı takım çalışmasını ön plana çıkarmak, sürekli iyileştirme ve hatayı kaynağında yani çıkışında önlemek olarak sıralanabilir. Fakat unutulmamalıdır ki tüm bu çabalar müşteri tatmini içindir. Dolayısıyla bu amaca hizmet etmeyen bir uygulamanın sürece katkısı olmayacağından müşterinin kalite algısı ve beklentisi çok iyi anlaşılmalıdır. Bu bakış açısı zaten TKY'nin temelini ve ana felsefesini oluşturur (Zengin ve Erdal, 2000: 46)

2.4.Kıyaslama

Küreselleşme adıyla nitelendirilen gelişmeyle birlikte rekabet daha önce tarihte görülmediği kadar genişlemiş ve derinlik kazanmıştır. Yeni pazarlar işletmeler açısından fırsat oluştururken bu pazarlarda yer alan rakipler ise tehdit unsuru olarak sayılmaktadırlar. Bu şartlar içinde işletmeler sürdürülebilir başarı için çeşitli tekniklerin arayışına girmişlerdir. Faaliyet gösterilen iş kolunda en iyi örgüt yapısına, üretim ve pazarlama süreçlerine sahip işletmelerin faaliyetlerini incelemek, kendininkiyle kıyaslamak ve bunları işletmeye uygun hale getirerek adapte etmek ihtiyaç hatta zorunluluk halini almıştır. Bu teknik zaman ve maliyet avantajı sağladığı için hem Türkiye'de hem de dünyada sıklıkla kullanılmaktadır. Benchmarking olarak da ifade edilen bu yöntem bazı amaçlar taşımaktadır. Bunlar; işletmenin amaç ve hedeflerinin revize

edilmesi ve güncellenmesi, başarılı işletmelerden gözlenen örgüt kültürünün adapte edilmesi ve güçlendirilmesi, zaman ve para israfının önüne geçilerek kaynakların daha verimli, etkin kullanılmasının sağlanması, maliyetlerin azaltılması, kalitenin müşterinin beklentisine göre tekrar güncellenmesi, gerekirse misyon ve vizyonda değişiklik yapılması olarak sıralanabilir. Burada unutulmaması gereken işletmenin hedeflerine ve iş koluna göre en uygun, başarılı işletmeleri incelemesi ve uygulamalarını kendisine başarılı biçimde adapte etmesidir. Dolayısıyla seçilecek işletmeler, bilgi ve gözlem kaynakları konusunda ve sonrasında bunların örgüte uyumlu hale getirilmesinde çok dikkatli olunmalıdır (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 27-28).

2.5.Temel Yetenek

Temel yetenek ve onun nasıl geliştirilmesi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde karşımıza “core competence” kavramı çıkmaktadır. Bu kavram bir işletmenin esas yani çekirdek faaliyetlerini ifade ederken, misyon ile yakından ilgili olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin uzmanı olduğu, ya da orta ve uzun vadede uzmanı olacağını düşündüğü varoluş sebebi karşımıza çıkmaktadır. Temel yetenek yaklaşımına göre işletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerini belirlemeli ve geri kalan faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmalıdırlar. Temel yetenek işletmelerin rekabet avantajı sağlaması gereken esas faaliyet konusudur. Çünkü bu noktada başarısını sürekli hale getirmeyen hiçbir işletme pazarda rekabet avantajını koruyamaz. Başarısı tesadüfi dalgalanmalara ve müşterilerin moda tercihlerine kalır. Hamel temel yetenek tanımı yaparken öncelikle işletmenin kullandığı teknoloji ile sahip olduğu becerilerin bütünleştirilmesi üzerinde durmuş ve arz noktasında benzersiz, kolay taklit edilemeyen, müşteri tatmini sağlayan nitelikleri sıralamıştır. Yazara göre temel yeteneğin sahip olması gereken beş ana parametre

bulunmaktadır. Sırasıyla incelenecek olursa bunlardan birincisi doğru bireysel yeteneğe sahip çalışanla teknolojinin birleştirilmesidir. İkinci parametre olarak etkin öğrenme yeteneğinin kazanılması sayılmaktadır. Sonrasında müşteri yani tüketicilere fayda sağlayacak yeteneklerin edinilmesi ve geliştirilmesidir. Temel yetenek kolay ve hızlı taklit edilemez nitelikte olmalıdır. Beşinci ve sonuncu parametre ise sahip olunan temel yeteneğin yeni pazarlara girmeyi ve orada faaliyette bulunmayı kolaylaştırıcı nitelikte olmasıdır. Temel yetenek misyonla ilişkili olduğu kadar işletmeyi vizyona ulaştıracak adımların atılmasına yardımcı olmalıdır. Bu doğrultuda her yetenek temel yetenek olarak adlandırılmaz. Eğer işletmenin sahibi olduğu kaynak ve beceriler, nadir, değerli ve taklidi zor ise, bu kaynakların ve becerilerin birleşimi temel yetenek olarak adlandırılmaktadır. Bu anlayışa göre temel yetenek stratejik rekabetin de en önemli bileşeni olarak anılır. Neticede stratejik planlama yapılırken, plan rakiplerin sahip olmadığı ve kolaylıkla taklit edemeyeceği yeteneklerimiz üzerine inşa edilir. Temel yetenek girişilecek faaliyet alanında yetersiz ise ortaklıklar ya da iş birlikleri düşünülebilir. Fakat bu yöntemde bile temel yeteneğin geliştirilmesi ihmal edilmemelidir. Ortaklık bir yanıyla da öğrenme sürecine katkı sağlamalıdır. Aksi halde ortaklığın sona ermesinden sonra işletme rekabet avantajını kaybedebilir veya kendisini bağımlılık ilişkisi içerisinde bulabilir (Karakılıç ve Öcal, 2008: 88-89)

2.6.Dış Kaynaklardan Yararlanma

Küreselleşme ve rekabetin artması, işletmeler açısından verimsiz olarak gerçekleştirilen ve rekabet avantajı yaratmayan tüm faaliyet alanlarının başka işletmelere devredilmesine sebep olmuştur. Faaliyetlerin devredilmesiyle alanında uzman diğer işletmeler bunları daha ucuza yapabilmektedir. Neticede işletmeler her konuda uzman olamayacaklardır. Ayrıca böyle bir çaba zaten orta ve uzun vadeli stratejik amaçlarla

örtüşmemektedir. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler zaman ve kaynaklarını, esas faaliyet alanlarında kendilerine rekabet üstünlüğü kazandıracak faaliyetlere ayırırlar. Özellikle inşaat ve tekstil alanında işletmeler taşeron kullanarak dış kaynaklardan yararlanırlar. Bir tekstil işletmesi için tasarım yapma yeteneği kazanma uzun vadede dikiş yapmaktan çok daha kritik bir yetenek olarak nitelenecektir. Bu sayede işletme yöneticileri katma değer yaratma potansiyeline sahip faaliyetlere öncelik verebilmektedirler. Ayrıca işletme çalışanları fazla iş yükünden kurtularak daha değerli yeteneklerin öğrenilmesine yoğunlaşmaktadır (Okumuş, 2002: 230-231). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus dış kaynaklardan yararlanmanın, temel yetenek edinilmesine mani olmamasıdır. Örneğin tasarım işini de dış kaynaklardan yararlanarak yapan bir işletme uzun vadede tasarım yaptırdığı işletmeye bağımlı hale gelebilir ve dolayısıyla bağımsız karar almakta zorlanabilir. Ayrıca rekabet avantajının temelini oluşturan yetenekler de edinilemez. Dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanan bir işletme verimlilik yanında bu koşullara da dikkat etmelidir.

2.7.Güçlendirme

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri taleplerinde yaşanan farklılıklar gibi birçok etken, örgütlerin insan kaynaklarına verdiği önemi artırmaktadır. Bu gelişmeler ışığında; işletmeler, çalışanlarını güçlendirmenin yollarını aramakta ve bu sayede onların yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerinden faydalanmaya çalışmaktadır. Çalışanları güçlendirme yaklaşımı, örgütlerin değişime uyum sağlama ve yenilik yapma ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Küreselleşen dünyada yaşanan yoğun rekabet, bilinçli tüketici davranışları, tüketici hakları ve ürün çeşitliliğinin artması, çalışanların sorumluluk almalarını sağlayan ve hızlı karar verme becerilerini ön plana çıkaran yönetim anlayışlarını gündeme taşımıştır. Günümüz iş dünyasında, karar alma süreçleri yalnızca üst düzey

yöneticilere ait olmaktan çıkmış, alt kademe çalışanların da katılımıyla daha homojen bir hale gelmiştir (Çuhadar, 2005: 1)

Güçlendirme uygulamaları sonucunda, çalışanlar doğal olarak işlerine sahip çıkacak ve sorumluluklarının farkındalığıyla daha iyi sonuçlar elde etmek için daha fazla çaba göstereceklerdir. Daft (1998: 450), çalışanların işletmelerde değerli hissetmelerinin, kaliteyi artıracağını ve toplam güçlerinin daha fazla ortaya çıkmasında güçlendirmenin önemli bir etken olacağını belirtmektedir. Ayrıca, güçlendirmenin katılımcı bir yönetim süreci oluşturma açısından da kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bowen ve Lawler (1992: 31-38) ise, çalışanların güçlendirilmesiyle daha çok sorumlulukla donatılan bireylerin, müşterilere daha hızlı hizmet sunacaklarını, başarılı sonuçlar aldıklarında memnuniyet duyacaklarını ve görüşlerinin yönetim tarafından dikkate alındığını hissedeceklerini ifade etmektedir. Bu durum, müşteri beklentilerinin karşılanmasında daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır. Randolph (1995: 19) ise, iş görenleri güçlendirmenin en önemli faydasının, çalışanlar açısından “örgüte duyulan güvenin artması” olduğunu belirtmektedir. Küreselleşme, çeşitlenen müşteri beklentileri ve sürekli değişen iş ortamı, geleneksel emir-komuta yapısının önemini azaltmakta; bunun yerine çalışanların inisiyatif almaları, sorumluluk üstlenmeleri ve yaratıcı olmaları beklenmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların bu konularda olumlu etkide bulunacağına dair inanç, sadece çalışanlar tarafından değil, yöneticiler tarafından da paylaşılmaktadır. Bu doğrultuda güçlendirme, yönetsel ve örgütsel etkinliği artıran yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Brower (1995: 204-209) ise, çalışanları güçlendirmenin hiyerarşinin azalmasına yol açacağını, bu gelişmenin de ücretlerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları beraberinde getireceğini ifade etmektedir (Pelit, 2011: 212). Müşteri ilişkilerinde çalışanları güçlendirmenin önemi daha önce

olmadığı kadar önemlidir. Müşteriyle direkt biçimde iletişimde bulunan çalışanın gerektiğinde hızlı karar verebilmesi için işletmenin amaçları doğrultusunda olması kaydıyla, belirli bir özerkliğe sahip olması şarttır. Çalışanlar, bireysel olarak etkili kararlar alabilme yetenekleri üzerinde eğitim alarak güçlendirilebilirler (Çuhadar, 2005: 3).

3. KÜRESELLEŞME ETKİSİYLE DÜNYA PAZARLARININ HETEROJENLEŞTİĞİ GÖRÜŞÜ

Literatürde küreselleşme sürecinin heterojen yapılar oluşturduğunu ifade eden görüşler de oldukça yaygındır. Bu görüşe göre küreselleşme süreci kapalı ülke sistemlerini serbest ticaret yoluyla etkileşime açmaktadır. Serbest ticaret anlayışını benimseyen ülkelerin bilişim sistemlerini ve iletişim araçlarını kullanım oranı artmaktadır. Dolayısıyla birbirinden çok farklı kültürler, coğrafyalar etkileşime girmektedir. Küresel gücün soğuk savaşın ardından yavaş yavaş batı dışına kayması, göç olanaklarının artması gibi sebeplerle farklı kültürlerin piyasa sistemine entegre olmasına sebep olmuştur. Bu gelişmelerin piyasalarda heterojenleşme yönünde etkisi olduğu tartışmaları yoğun bir biçimde devam etmektedir. Neredeyse tüm dünya ülkelerinin birbirleriyle serbest ticaret yapması homojen yapıların barınmasına izin vermeyecektir (Yamaç, 2021: 405-407). Buna göre 2. görüş şu şekilde ifade edilebilir

Küreselleşme süreci kültürel ve iktisadi etkileriyle ele alınırsa dünya pazarları büyük oranda farklılık göstermektedir yani heterojen bir yapıdadır.

Öncelikle homojen pazar yapısını veri olarak kabul eden argümanın rekabet ortamında düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürün üretme çabasına değinilmmişti. Dünyadaki pazar yapısının heterojen özellikler gösterdiği görüşüne göre ise kalite

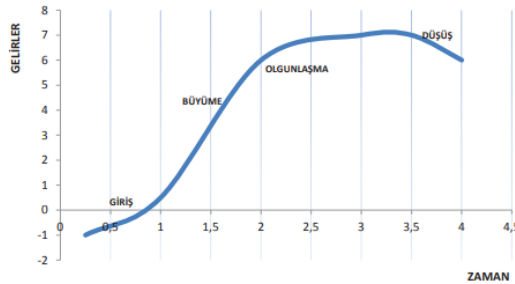
kavramının sorgulanması giriş yapılabilir. Kalite kavramı göreceli olup tüketicilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle oluşan bir algı biçimidir. Kalite kişiden kişiye, zamandan zamana, değişkenlik gösterir. Aynı kişinin kalite algısı, değişik zamanlarda farklı olabilir. Farklı gelir grupları için aynı ürün farklı kalitede algılanabilir. Bu noktadan hareketle herkesin beklentisini karşılayacak, beğenisini kazanacak ve tüketilmek istenecek bir ürün olamayacağı iddia edilebilir. Yani üst gelir grubunun kalitesiz olarak algılayacağı bir ürün orta veya alt gelir grubunun ihtiyacını karşıladığı ölçüde kaliteli olarak algılanabilir. Dolayısıyla ortalama ürünün konumlama, pazar bölümlendirme, çevre ve kültür faktörlerinin doğru seçilmesiyle her zaman için alıcısı olacağı ifade edilebilir. Hatta doğru pazarlarda ortalama ürün işletmeye rekabet üstünlüğü bile sağlayabilir.

Bu argümanı daha iyi açıklamak ve tartışabilmek için bazı sorular üzerinden değerlendirmeler yapmak ve örnek olaylara yer vermek faydalı olacaktır:

3.1.Örnek Olay 1

Belli bir zamanda belli bir pazarda ürün yaşam eğrisinde düşüş aşamasındaki bir ürün artık beklentilere cevap veremezken, farklı bir konumlandırmayla girilecek farklı bir pazarda büyüme aşamasının yaşanmasını sağlayabilir.

Şekil 2. Ürün Yaşam Süreci



Kaynak: Bardakçı, H., (2014), s. 176.

Bu duruma örnek olarak Fiat lisansı ile Tofaş tarafından üretilmiş, “kuş serisi” olarak anılan otomobil modelleri, Türkiye’de özellikle 1980-2000 yılları arasında etkili olmuş 2003 yılında ise üretimine son verilmiş yani ürün yaşamını tamamlamıştır. Tofaş ile Mısır devletine ait Nasr Araba Fabrikası’nın işbirliğiyle, 1991 ile 2009 yılları arasında Mısır’da montajı gerçekleştirilen Doğan ve Şahin modelleri, Mısır’ın sorunlu yollarında başarıyla varlığını sürdürmektedir. Mısır’da Şahin genellikle taksi olarak tercih edilirken, Doğan ise özel amaçlar için tercih edilmektedir. Ayrıca, Mısır ordusu da dâhil olmak üzere birçok kamu kurumu ve kuruluşunda Tofaş markasına ait Doğan otomobilleri makam aracı olarak sıklıkla kullanılmaktadır.

Mısır, %96’sı çölle kaplı ve her yerde bozuk yol koşullarının gözlemlendiği bir ülkedir. Bu bağlamda, yerel halk ve taksi şoförleri, pratik, dayanıklı ve yakıt tasarrufu sağlayan Türk otomobillerine olan ilgilerini sürdürmektedir. 2009 yılında satışlardaki düşüş nedeniyle Doğan ve Şahin’in Mısır’daki montajı durdurulmuş olmasına rağmen, bu araçların ikinci el piyasası hala değerlidir. Mısır montajlı bir Doğan, otomobil pazarlarında 40 bin Pound gibi bir fiyata kolaylıkla alıcı bulabilmektedir. Doğan ve Şahin’in Mısır’a ilk geldiği dönemde, özellikle üst gelir grubuna mensup bireyler tarafından tercih edildiği de vurgulanmaktadır (Yeni Şafak, <https://www.yenisafak.com/gundem/kus-serisi-misirin-vazgecilmezi-344835>, Erişim Tarihi: 1.09.2024).

Bu örnekte kalitenin ihtiyaca uygunluk olduğu özellikle dikkat çekmektedir. Aynı zamanda ortalama ürünün rahatlıkla pazarlanabilir olduğu görülmektedir. Pazardaki alım gücü ve beklenti arttıkça ürün yaşam eğrisinde gerileme yaşayacak olan ürün bu pazardan çıkıp başka bir pazarda kendine yer bulabilecektir.

3.2.Örnek Olay 2

Rekabetin arttığı piyasa ekonomisi her müşteriyi değerli kılmaktadır. Bundan dolayı üst gelir grubuna hitap eden markalar sadece bu müşterilerle yetinmemekte orta ve alt gelir grubuna da hitap etmeye çalışmaktadır. Bugün piyasalar heterojen yapı özelliği gösterdiği için bir işletmenin pazara tek bir kitleyi hedefleyerek girmesi olası görünmemektedir. Bunun yerine Pazar bölümlere ayrılıp ayrı ayrı hedefler belirlenmekte yani her bölümlendirme için uygun pazarlama karması oluşturulmaktadır. Bu duruma Mercedes'in "mini" modeller üretmesi örnek olarak gösterilebilir. Yıllardır Mercedes markası işadamlarının, statü sahibi insanların tercih ettiği bir marka olarak konumlandırılmıştı. Oysa orta gelir grubunun toplumda yaygınlık kazanması ve önemli bir alıcı kitlesi haline gelmesi marka açısından önemli bir potansiyel barındırmaktadır. Bu potansiyeli gören Mercedes markası bu kesime de hitap eden fiyatları diğer modellere göre daha uygun olan, "mini" serisini ekonomik, şehir karmaşasında seri algılarıyla konumlandırarak satışa sunmuştur. Benzer bir durum özellikle 1990'lı yıllarda benzer şekilde statü simgesi sayılan Levis markası için ifade edilebilir. Wal-Mart ile anlaşma yapan Levis ürünlerinin fiyatında indirim gitmiş ve orta gelir grubuna da hitap etmeye başlamıştır.

3.3.Örnek Olay 3

Uluslararası işletmecilik literatüründe kültür teması oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Türkiye'de ortalama ürün olarak görülen tavuk ayağının, Çin'e 2020'li yıllarda on milyonlarca dolarlık (2022 verisi ile 52 milyon Dolar) ihracatı gerçekleştirilmiştir. Kurbağa ve kurbağa bacakları da, ihracatta dikkat çeken ürünlerden biridir. Bu ürünlere özellikle Fransa, İtalya, Lübnan, Belçika ve İsviçre gibi ülkelerden talep bulunmaktadır. Türkiye'de tüketilmeyen salyangoz ise Avrupa

ve Uzakdoğu ülkelerine ihraç edilmektedir. Uzakdoğu'da en fazla ihracat yapılan ülkeler arasında Japonya ve Hong Kong yer almaktadır.

3.4.Örnek Olay 4

İşletmeler, pazarın heterojen yapısı nedeniyle orta gelir grubuna yönelik ortalama ürün üretme çabasını çeşitli yöntemlerle sürdürmektedir. Bu yöntemlerden birisi de dünyada ve Türkiye’de başarılı uygulamalara sahip “alt marka” olarak adlandırılan markaları yaratma sürecidir. Tanınmış markaların ikinci bir marka oluşturma nedenlerinden biri, alt segmentten gelen rekabettir. Fiyat, satın alma kararında önemli bir etken olmakla birlikte, lider markalardan pazar payı almak isteyenler tarafından en çok kullanılan araçlardan biridir. Alttan gelen fiyat rekabetine fiyat kırarak yanıt vermek, ana marka için riskli bir strateji olduğu için, ikinci bir markanın piyasaya sürülmesi gündeme gelir. Bu durum iki ana sorunu beraberinde getirir. İlk olarak, alt markanın ana markanın ismini kullanarak daha düşük fiyatlarla ürün veya hizmet sunması, müşterilerin ucuz olanı tercih etme riskini doğurur. İkinci olarak, markayı aşağıya doğru genişletmenin, ana markanın itibarına zarar verme potansiyeli bulunmaktadır. İkinci markanın, birincil markaya olumsuz etkisini önlemek için dikkatli olunması şarttır. İki markanın aynı üretici tarafından üretildiğinin gizlenmesi veya yeterince öne çıkarılmaması, bu noktada sıkça başvurulmuş yöntemlerdendir. İkinci markanın pozisyonunun net bir şekilde belirlenmesi, iyi bir şekilde anlatılması ve gerçekten farklı olduğunu kanıtlaması gerekmektedir; aksi takdirde tüketiciler birincil markaya yönelme eğiliminde olacaktır. Burada tüketicinin satın alma kararındaki rolü büyük önem taşımaktadır.

Arçelik ve Vestel, beyaz eşya pazarının önde gelen iki oyuncusudur. Bu iki marka arasındaki rekabet, Arçelik’in Altus ve Vestel’in Regal adlı alt markaları aracılığıyla da devam

etmektedir. Arçelik, 1998 yılında Altus'un üretimine başlamıştır. Altus markalı ürünler, iç piyasada alt gelir grubuna hitap etmek amacıyla tasarlanmış ve günümüzde Türkiye genelinde toptancı ve hipermarketler aracılığıyla tüketicilere sunulmaktadır. Altus'un ürün yelpazesinde, başta buzdolabı olmak üzere, dayanıklı tüketim ürünlerinin hemen hemen hepsi bulunmaktadır. Altus markasının belirli bir kitleye yönelik konumlandığını belirten Arçelik yetkilileri, satışların ve markanın gelişiminin beklentilerin üzerinde olduğunu ifade etmektedir (Capital, <https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/kardes-marka-kurali-isliyor>, Erişim Tarihi: 02.09.2024)

3.5.Örnek Olay 5

Gıda ve temizlik ürünleri de ortalama ürün talep ve arzının yaygın olduğu alanlar arasında gösterilebilir. Alt gelir grubunun bu talebi genel olarak özel etiketli (private label) ürünlerle karşılanmaktadır. Ortalama ürün olarak nitelendirilebilecek bu ürünler üretici firma tarafından sadece satıcı markanın istediği doğrultuda istediği isim ve kalitede o firmaya ait olarak üretilir. Bununla birlikte perakendeci işletmeler özel etiketli ürünleri kendi isimleriyle de pazarlama yolunu tercih edebilmektedir. Almanya'daki tüketicilerin yaklaşık %50'si düzenli olarak özel etiketli markaları tercih ettiklerini belirtmektedir. Almanya'nın önde gelen perakendecilerinden biri olan Aldi, kendi markası altında sunduğu kahve ile önemli bir pazar başarısı elde etmiştir. İsviçre'nin en büyük perakende zincirlerinden Migros'un ürün yelpazesinin %90'ı, kendi etiketleriyle sunulan ürünlerden oluşmaktadır ve bu ürünler, toplam satış cirosunun %95'ini sağlamaktadır. Sonuç olarak, perakendeci markalı ürünlerin pazar payındaki artış, üreticilerin de özel etiketli ürünler geliştirmeye yönelmesine neden olmaktadır (Savaşçı, 2003: 100)

4. SONUÇ

Ortalama ürünlerin mevcut durumu, literatür taraması sonucu pazarların homojen veya heterojen özellikler göstermesi üzerine temellendirilen görüşler etrafında tartışılmaya çalışılmıştır. Her ne kadar küreselleşme süreci kültürel açıdan benzer yapılar üreterek belli oranda homojen pazarlar oluştursa da, aynı küreselleşme sürecinin diğer taraftan farklı özellikler gösteren pazarları da serbest ticaret yoluyla etkileşime açtığı bir gerçektir. Küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan homojen ve heterojen pazar yapıları, ortalama ürün üreten işletmeler için hem fırsat hem de tehdit yaratmaktadır. Homojen pazarlarda, ürünler arasında farklılaşma azalırken, tüketici beklentileri standart hale gelir. Bu durum, kalite ve inovasyon beklentilerinin artmasına neden olur ve ortalama kalitedeki ürünler için ciddi bir tehdit oluşturur. Tüketiciler, daha yüksek kalite ve yenilik arayışına yönelirken, ortalama ürünler cazibesini yitirir ve fiyat odaklı rekabete zorlanır. Bu, işletmelerin kâr marjlarını daraltarak, rekabet yeteneklerini zayıflatır. Ayrıca, homojen pazarların yoğun rekabet baskısı altında ortalama ürünlerin varlıklarını sürdürmesi zorlaşır ve bu işletmeler kriz riskiyle karşı karşıya kalabilir. Bu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yüksek rekabet altında başarılı olabilmeleri için ar-ge, temel yetenek geliştirme, güçlendirme, kıyaslama, dış kaynaklardan yararlanma gibi çağdaş yönetim tekniklerini verimli ve etkin şekilde uygulamaları hatta kurumsal değer haline getirmelidirler.

Öte yandan, küreselleşmeyle birlikte çeşitli altyapı ve üstyapı çalışmaları ile pazar haline gelmeye başlayan heterojen yapılarda farklı gelir seviyelerine ve tüketici tercihlerine sahip gruplar bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, ortalama ürün üreten işletmelere geniş bir pazar erişimi sunarak fırsatlar yaratabilir. Heterojen pazarlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki tüketim alışkanlıklarının farklılaşması nedeniyle,

ortalama kaliteye sahip ürünler için daha az rekabetin olduğu pazarlar oluşturur. Bu durum, işletmelere yeni pazarlara girme ve pazar paylarını artırma imkânı tanır. Ayrıca, bu pazarlarda spesifik tüketici gruplarına hitap eden niş fırsatlar ortaya çıkabilir ve ortalama ürünler bu boşluğu doldurabilir. İşletmelerin küreselleşmenin getirdiği bu iki farklı pazar yapısına uyum sağlaması, stratejik kararlar ve yönetim teknikleriyle doğrudan ilişkilidir. Heterojen pazarlarda işletmeler açısından tüketici segmentlerini doğru analiz edip, ortalama ürünleri bu ihtiyaçlara göre konumlandırmak, fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeye olanak sağlar. Ortalama ürünlerin homojen piyasalarda kriz nedeni olabileceği kadar heterojen pazarlarda fırsat yaratabileceği örnek olaylarla desteklenmiştir. Bugünün rekabet ortamında işletmeler için her kesimden müşteri değerlidir, hiçbir müşteri göz ardı edilemez. Bunun için işletmeler örnek olaylardaki uygulamalarla orta ve alt gelir grubuna hitap etmektedir. Artan dünya nüfusu, kıt kaynaklar, gelişmekte olan ülke pazarları, farklı kültürel özellikler de düşünüldüğünde ortalama ürünlerin uzun süre talep göreceği öngörülebilir. Dolayısıyla pazar analizinin ve tercihinin (heterojen) doğru yapıldığı durumlarda ortalama ürün işletme amaçlarına ulaşmada katkı sağlayabilmekle birlikte yanlış pazar tercihinde (homojen) ortalama ürün işletmeler açısından kriz sebebi olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 62-63.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *ASOMEDYA: Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*, Nisan/Mayıs/Haziran, 34-52.
- Bardakçi, H. (2014). Ürün hayat eğrisinin incelenmesi ve Azerbaycanlı tüketicilerin ürün hayat seyrinde konumunun tespiti. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 174-185.
- Bowen, D., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Brower, M. J. (1995). Empowering teams: What, why and how. *Empowerment in Organizations*, 3(1), 13-25.
- Daft, R. (1998). *Organization theory and design*. South Western College Publishing.
- Dönerkaya, S., & Aligholipour, O. (2024). Sürdürülebilir ar-ge ve inovasyon perspektifiyle küresel ölçekte ve Türkiye’de ar-ge merkezi harcamalarının incelenmesi ve analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 7(15), 21-37.
- Ertuğrul, İ. (2004). İmalat sanayinde Ar-Ge stratejisi ve Denizli sanayinde Ar-Ge çalışmalarına ilişkin bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (7), 84-97.
- Fukuyama, F. (2023). *Tarihin sonu ve son insan*. Panama Yayıncılık.
- Gökdemir, N., & Kurtoğlu, R. (2013). Küreselleşmenin dünya film endüstrisine etkisi ve Hollywood film

- endüstrisindeki yeni eğilimler. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 5(19), 27-56.
- İçli, G. (2001). Küreselleşme ve kültür. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 164-165.
- Karakılıç, N. Y., & Öcal, H. (2008). Stratejik ittifak modellerinin temel yetenekler yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Güven M. & Göktaş H (2010). Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısı: Kardemir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 49-64.
- MÜSİAD. (2012). Küresel rekabet için Ar-Ge ve inovasyon. Araştırma Raporu, İstanbul, 56.
- Randolph, A. (1995). Empowerment is not about increasing the power of employees. *Harvard Business Review*, January-February, 38-31.
- Savaşçı, İ. (2003). Perakendecilikte yeni eğilimler: Perakendeci markaların gelişimi ve Türkiye'deki uygulamaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 100.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 36.
- Topaloğlu, C., & Kaya, U. (2008). Benchmarking (kıyaslama): Turizm işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23-50.
- Çuhadar, T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1.

Yamaç, P. D. (2022). Küreselleşmenin kültür üzerine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 403-429.

Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.

İnternet Kaynakları

<https://www.yenisafak.com/gundem/kus-serisi-misirin-vazgecilmezi-344835> [Son erişim tarihi: 01.09.2024].

<https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/kardes-marka-kurali-isliyor> [Son erişim tarihi: 02.09.2024].

HİZMET SEKTÖRÜNDE ATFETME¹

Murat BAY²

Ahmet BAYRAÇ³

1. GİRİŞ

Hizmet sektörü bakımından vaka çalışması olarak ele alınan çok sayıda araştırmanın bulgularına göre; alınan bir hizmetten kaynaklanan müşteri memnuniyetinin, müşterinin sonraki ağızdan ağıza aktarım faaliyetlerini önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Müşterilerin bir hizmet temsilcisine zihin teorisi atfetmesinin, bir memnuniyet değerlendirmesinin oluşturulması için önemli bir bilgi kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Nitekim, hizmet sunan tarafın zihin teorisi atfının, müşterinin ihtiyaçlarını anlamak ve bu suretle müşteri memnuniyetini artırmak için bir ön koşul olduğu varsayılır.

Atıf teorisi, bir tüketicinin, tüketici memnuniyet düzeyini etkileyen bir hizmet başarısızlığı için algılanan bir neden formüle edeceğini öngörür (Byun ve Jang, 2018). Atıf teorisi bu nedenle pazarlamada yaygın olarak uygulanmaktadır (Su et al., 2020). Konuyla ilgili yapılan bir diğer kapsamlı araştırma bulgularına göre (Lee ve ark., 2020), istikrarlı hizmet hatalarının neden olduğu atıf etkisi nedeniyle, düşük düzeyde hizmet kalitesi ve memnuniyetinin müşteriler tarafından algılanabileceği ifade edilmiştir. Hizmet sunan taraf eğer ikna

¹ Bu çalışma KMÜ SBE kayıtlı doktora tezinden türetilmiştir.

² Doç. Dr., KMÜ İİBF, İşletme, muratbay2@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2968-2258.

³ KMÜ, SBE, İşletme, ahmetbay1983@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5643-1131.

edici olmuşsa, yani müşteri hizmet sağlayıcının bahsettiği hizmeti alarak memnun kalmışsa, bu durumun firma için olumlu yönde maliyet düşürücü ve gelir artışı etkileri vardır. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada (Söderlund, 2024), daha zengin bir görüş elde etmek için, zihin kuramının daha az sayıdaki bir düzeyde atıf açısından tepkileri yakalayabilen, ek aracı değişkenlerin dahil edilmesi değerli olacağı bildirilmiştir. Konuyla bağlantılı olarak yapılan bir diğer araştırmaların sonucunda; müşterilerin ruh hallerini anlama yeteneğinde bireysel farklılıkların olduğu (Langley ve ark., 2022; Williams ve ark., 2022), hizmet sektöründe yaşanan bir olayla ilgili olarak gerçekleştirilen atıfların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin, müşterilerin kendi atıf yetenekleri tarafından azaltılabileceği (Arsenovic ve ark., 2023) ve bu suretle finansal gelişimin (Karimi ve ark., 2024) gerçekleşmesi suretiyle sürdürülebilirlik esaslarının sağlanabileceği (Doruk Kahraman ve Kahraman, 2023) bildirilmiştir.

Hizmet sunan işletmelerde atıf konusu ile ilgili olarak endişenin kültürel bir faktör olduğu, atfedilen hizmet hatasındaki telafinin kalitesiyle - telafinin sonrasındaki müşteri memnuniyeti arasında negatif etkiye yol açacağı bildirilmektedir. Yine atfetme sürecinde yönetim doğru yapılırsa, telafi sonrasında müşterinin memnun kalarak ileride tekrar satın alabileceği ifade edilmiştir (Lee ve ark., 2024). Atıf konusunda farklı bir yaklaşımın sergilendiği güncel bir araştırma (Na ve ark.,2024) kapsamında yapılan deneyde, katılımcılara bir sosyal robotla dört farklı sözel ve hareket etkileşimi senaryosu gösterildi ve ardından katılımcılar duygular ve güvenle ilgili bir ankete yanıt verdiler. Sonuçlar, müşterilerin sorumluluğu hizmet sunucuya atfettiği tespit edildi. Bu çalışmanın anlamı, bir robot sorumluluğu müşteriye atfettiğinde güçlü bir bencil önyargının uyandırıldığı ve böylece müşterinin bu olayı yanlış anlaması nedeniyle gerçekleşmiş olsa bile, müşteri deneyimlerini olumsuz

etkilediği şeklinde yorumlanmıştır. Çalışma bulgularına göre, bir sosyal robotun atıf stratejileri ve hareket etkileşimlerini tasarlamak için deneysel rehberlik edebileceği ifade edilmiştir.

Bu çalışma; hizmet hatasının atfedilmesi konusunda hazırlanmış olup, konuyla ilgili olarak detaylıca taranan literatür bilgisi özetlenmiştir. Mevcut çalışmadaki sonuçların tekrarlanabilir olup olmadığının belirlenmesi için, bu doğrultudaki ortamları (bir hizmet temsilcisi ve/veya müşteri için farklı düzeylerde zihin okuma çabaları gerektiren ortamları) ve atfetme konusunu incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca, hizmet sektöründe çalışanların bir müşterinin rolünü üstlenerek senaryo oluşturmaları ve arkadaşlarına kulaktan kulağa atfetme algılarının aktarılması konusundaki araştırmaların yapılması gerektiğinin de altı çizilmelidir.

2. ATFETME

Atfetme, kişilerin kendi davranışlarının ve diğer kişilerin davranışlarının sebeplerini anlama sürecidir. Atfetme neticesinde, yaşanılmış olayların nedenleri izah edilebilir ve bu nedenler neticesinde çoğu yargı elde edilebilir. Duygu, davranışın, karar ve tutumların ortaya çıkmasına dair olarak yapılan atıflar; oldukça etkili olabilirler. Atfetme kavramı; sebep-sonuç ilişkileri olarak izah edilebilir. Bu zaman zarfında belirli bir hadisenin nedenlerine ulaşılması mümkün olduğu gibi, bu nedenle irdelenebilir, gerçekleşen hadisenin sorumluları bulunabileceği gibi, daha sonrasında bireylerin davranışlarına nelerin yol açtığı belirlenebilir ve böylelikle gösterilen davranışa yol açan özellikler tespit edilebilir. Atfetme teorisi; kişilerin davranışlarının nedensel çıkarımlarına dayanmaktadır. Bu yüzden nedenlerin kavranması bu teori açısından son derece elzemdir (Kambur, 2018:53).

Atfetme tanım olarak; bireylerin kendisinin ya da diğer bireylerin davranışlarının, şahsen yaşadıkları ya da şahit oldukları hadiselerin nedenlerini kavraması ve izah edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, karşılaşılan davranışların ve yaşanan olayların sebepleri izah edilerek birçok çıkarıma ulaşılmaktadır. Nedensel açıklama yönünden atıf kavramı olarak adlandırılan bu tür çıkarımlar, bireylerin sebepleri kavramasına uğraşılan davranışlar ve olaylar ile ilgili tutumlarının, beklentilerinin ve davranışlarının meydana gelmesinde etki göstermektedir (Kahraman, 2019:47).

Sosyal psikolojide, insan davranışının sebebini bulma çalışması atfetme başlığında incelenmektedir. Atfetme terminin açıklaması, “gözlemci bireylerin karşılaştıkları net davranışları gözlemleyip, bir başkasının yahut bireyin kendisindeki ruhsal durumuyla ilgili yapmış olduğu bir çıkarsama” şeklinde açıklanmaktadır. Atfetme konusu süreç olarak incelendiğinde; fikir birliği, tutarlılık ve belirginlik olmak üzere üç ana ölçütü kapsamaktadır. Ölçüt olarak belirgin nitelikteki bir uyarının veyahut sebebini başka sebeplerden farklı ve ayırt edici bir özelliğinin bulunması önem taşımaktadır. Tutarlılık ölçütünde, sebeple davranış arasında bulunan ilişkinin uzun süre sürmesi gerekmektedir. Uzlaşılı ölçütünde ise diğer bireylerde de aynı sebep sonuç ilişkisinin bulunması gerekli olmaktadır. Sebep sonuç ilişkisi bu üç ölçüte uygun olduğunda atfetme gerçekleşmektedir. Genel olarak atfetmede bu üç ölçütün beraber kullanılmadığı ortaya çıkmaktadır. Atfetmede kişi yahut nesnelere bağlı şekilde bazı ölçütlerin daha önemli olması göz önüne çıkmaktadır. Belirginlik bilgisinin fikir birliğine kıyasla atfetmede oldukça etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Fakat, atfetme kişiler ile alakalı olduğunda fikir birliği, atfetme nesnelerle ilgili olduğunda ise, belirginlik, atfetme açısından en etkili ölçüttür. Atfetme süreciyle alakalı bazı sorunların bulunduğu da göz önüne alınmalıdır. Bir davranışın bir sebebe

atfedilebilmesi için üç ölçütün bir arada bulunması gerekirken, insanların atfetmede bu ölçütleri ya hiç göz önünde bulundurmadıkları ya da yeterli olmayan bir şekilde göz önünde bulundurdıkları ortaya çıkmaktadır. Yani insanlar davranışların sebebini açıklamada yanlış davranış göstermektedirler (Erdoğan ve Beyaz, 2002:66-67).

Atıf kavramı, kişilerin yaşamış oldukları olayların sebeplerine ilişkin algılamış oldukları inançlar şeklinde tanımlanmaktadır. Biraz daha açmak gerekir ise bireyin yaşamış olduğu olayın sebebini ortaya çıkarmak için uğraşması ya da bir nedenle ilişkilendirme çabası olmaktadır. Literatür incelendiğinde, kişinin en çok şu üç durum ile karşılaştığı zaman “niçin” diye sorup ardından sürecin atfetme kısmının başladığı ortaya çıkmaktadır: İlk olarak ve en sıklıkla karşı karşıya kalınan senaryo, beklenmekte olan neticelerin olumsuz olması; ikinci durum beklenmeyen bir netice ile karşılaşılması; üçüncü durum ise belirsizlik ile karşılaşılmasıdır (Kahraman ve Oktar, 2024:34).

3. ATIF TEORİSİ

Bulunulan süreçte olaylar, hakikatler, davranışlar ve insanlar irdelenmekte, ardından onlarla ilgili geçici nitelikteki ve / veya kalıcı nitelikteki zihinsel algıları oluşturmaktadır. Kişilerin sahip oldukları bu tür algılar birbiriyle uyum göstererek oluşsa da olaylar ve kişiler hakkında tutum ve davranışlara farklı derecede etki gösterebilmektedir. Bu sebeple olaylara, gerçeklere ve insanlar ile ilgili davranışların incelenmesi sosyal psikoloji konusundaki araştırmaların en temel ve önemli niteliğe sahip alanlarından birini oluşturur. Bu türdeki çalışmalar neticesinde oluşan bazı çıkarımlar, “Atıf Teorisi” ismiyle teorik nitelikteki bir yaklaşım ile izah edilmeye çalışılmıştır. Türkçe yazında “atıf teorisi”, “yükleme kuramı”,

“yükleme teorisi”, “atfetme teorisi”, “ilişkilendirme teorisi” şeklinde adlandırılmıştır (Temiz ve Kurtoglu, 2021:366).

Teorik olarak atfetme uzun süredir yönetim bilimleri kapsamında temel faktör olarak bulunan kişilerin davranışlarını daha iyi kavramak yönünden önemli olan bir mevzudur. Atfetme kuramını ortaya koyan Heider, Sağduyu Psikolojisi adlı eserinde davranışsal tepkinin birey ile çevresel güç olmak üzere iki temel bileşen neticesinde meydana geldiğini belirtmektedir. Bireysel bileşenler, bireyin niyeti ve çabası ile belirlenmiş olan motivasyon etmenleri ve bireyin nitelikleri ile ilgili kabiliyet, huy gibi niteliklerdir. Çevresel bileşenlerse, görev zorluğu şans gibi bileşenlerdir. Heider’in çalışmalarını temel alan Weiner Atfetme Teorisini detaylı hale getirmiştir. Araştırmacı Weiner tarafından ise atfetme teorisi için odakta yer alan, kişinin başarılarının sebeplerini nasıl algılamakta olduğu ve sergilediği algının geçerli bir davranışın üzerinde görülen doğrudan veya dolaylı etkiler olarak ifade edilmiştir. Atfetme teorisini ise davranışları belirleyen ve başarıya odaklanan bir model üzerinden izah eder. Weiner, bireylerin performansına etki eden algı unsurlarını, algılanan; çaba, yetenek, iş zorluğu ve şans olmak üzere dört farklı başlıkta bir araya getirmiştir (Taslak ve Dalgın, 2015:141).

Teorik olarak “Atıf” terimi ilk defa Fritz Heider tarafından, “Kişilerarası İlişkiler Psikolojisi” adındaki eserinin yayınlanması ile meydana gelmiştir. Heider tarafından temeli atılan atıf teorisi ilerleyen süreçte bilhassa sosyal psikoloji konusunda birçok araştırmacının ilgisini çekerek konuyla ilgili araştırmalara devam edilmiştir. Teorik olarak atıf konusunun gelişimine etki eden altı farklı araştırmacıdan ve yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Bunlar; “(1) Heider’in naif veya sağduyu psikolojisi, (2) Jons ve Davis’in karşılıklı çıkarımlar teorisi, (3) Kelley’in birlikte değişme ve nedensel şema teorileri, (4) Schacter ve Singer’in duygusal kararsızlık

kuramı, (5) Bem'in benlik idraki kuramı ve (6) Weiner'in başarıma motivasyonu" kuramlarıdır (Temiz ve Kurtoğlu, 2021:366-367).

Atfetme teorisi, tüketicilerin davranışlarındaki temeli oluşturan insan davranışlarının kavranabilmesi ve izah edilebilmesi amacıyla kullanılabilecek önem arz eden bir konudur. Atfetme teorisine göre, bireyler olayların sebeplerine yönelik saptamalar yaparlar. Atfetme, bireylerin muhatap oldukları bir davranış veya hadiseye sebeplerin atanması ve sonuçların çıkartılması için geçen bir süreç şeklinde açıklanabilir. Heider tarafından ortaya konulan atfetme teorisi, konuyla ilgili bir diğer araştırmacı Weiner'e göre, bireylerin başarıları ve başarısızlıklarının sebeplerini ne şekilde kavradıkları ve bu kavramanın kişinin davranışlarında bulunan doğrudan ve dolaylı tesirlerini incelenerek geliştirilmiştir. Heider tarafından bireylerin karşılaştıkları olayların sebeplerini neye atfettiklerini incelemiştir. Buna göre atfetme teorisi; denetim odağı ile bağlantılıdır. Weiner ise bunun yanında, durağanlık boyutu (süreklilik, kalıcılık) ile kontrol edilebilme boyutlarının da eklenmesi suretiyle izah etmiştir. Söz konusu boyutlardan denetim odağı aşaması, yapılan atıfların içsel ya da dışsal etmenler üzerinden yapılmasıyla ilişkilidir. Bireyler karşılaştıkları bir olay/davranış/durum sebeplerini kendilerindeki bireysel niteliklerine yahut kendisine bağlıyor ise içsel atıfta bulunmaktadır. Fakat, kişi olayın/davranışın/durumun sebebini kendisinin haricindeki sebeplerle ilişkilendiriyorsa dışsal atıfta bulunmaktadır (Bahar ve Aydın, 2021:1439-1440).

Atfetme teorisi, bireylerin muhatap oldukları olaylara ilişkin olarak nedenlere ilişkin çeşitli çıkarımlarda bulunmaktadırlar. Atfetme ise, insanlar tarafından herhangi bir davranışa yönelik veya olaylara yönelik neden atanması ile sonuçların çıkarımını kapsayan süreç şeklinde izah edilebilir. Atfetme bireylerin kendilerinin yahut bir başka bireyin

davranışına dair sebepler hakkında anlam verilme sürecinde bir sonucun çıkarılmasıdır (Bahar, 2019: 34).

Atıf teorisi, birey tutumlarının nedenleri üzerinde durmaktadır. İçsel etmenler; bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlayan etmenlerdir. Dışsal etmenler, kişinin haricinde tutumlarına neden olanlardır. Bireyin haricinde davranışının meydana gelmesine neden olduğundan dolayı durumsal atıflar şeklinde isimlendirilmiştir. (Alkış ve Öztürk, 2009:217).

Atfetme kuramı kişilerin, diğer kişilerin davranışlarının sebeplerini ne şekilde belirledikleriyle alakalıdır. Kurama göre, bireyler, olayları ve tutumları kişisel nitelikleri göz önüne alarak izah etme tercihinde bulunurlar. Bu tercihin nedeni, diğer kişilerin kişisel niteliklerini bilmenin, davranışları daha iyi kavramayı ve tahmin etmeyi beraberinde getirmesidir (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016: 418).

Heider'e göre, insanlar atıflarda bulunmak suretiyle iki ana ihtiyaçlarını gidermiş olurlar: tutarlı, dengeli bir dünya görüşü sahibi olabilmek ve çevrelerini kontrol edebilmek. Bu ihtiyaçları karşılayabilmenin bir amacı, insanların ne şekilde davranacaklarını tahmin etmektir. Modern atıf kuramında, çelişkinin azaltılması (tutumlar ve davranışlar arasındaki çatışma) yahut yüksek hedeflere ulaşılması, dengeye gelmesi manasındadır. Bu şekilde atfetme birinci olarak, kişinin olayları öngörmesini sağlamakta ve ikinci olarak olayları kontrol etmesine yardımcı olmaktadır. Atfetme kuramında kontrol gereksinimi temel güdülemedir ve olayları öngörme bu kontrolün kolay olmasını sağlamaktadır (Seçer, 2012:33).

Atıf teorisi, kişilerin meydana gelen hadiselerin sebeplerini nasıl işlediklerinin izah edilmesine yardımcı olmakta ve bilhassa olumsuz içeriği bulunan durumlarda daha yararlı neticeler sağlamaktadır. Hastie'ye göre, atfetme konusundaki arayış; başarı (ya da memnuniyet kaynaklı) daha çok başarısızlık

(memnuniyetsizlik kaynaklı) sonrasında daha yüksek olasılık bulunduğunun bilindiği ifade edilmiştir. Neticede, genel olarak bir sınav sonucunda niçin başarı sağlandığı ya da gönderilmiş bir makale niçin kabul edildi diye irdelenmeyip, daha çok niçin başarısızlık ortaya çıktığı veya sunulan makaleye neden red verildiği irdelenmektedir. Benzer şekilde, bir ürün için neden "işe yaradığı" yerine, niçin “düzgün çalışmadığı” irdelenmektedir (Temiz ve Kurtoglu, 2023: 482).

Atıf teorisi, insanların yaşamış oldukları olayların sebeplerini kavrama gereksiniminden oluşmaktadır. Buna ek olarak insanların karşılaşmış oldukları hadise yahut davranışı kime atfettiğini ve bununla ilgili değişik belirleme şekilleri geliştirdiğini iddia eden bir teoridir. Atfetme kuramının kurucusu Heider’e göre, kişiler değişik neticelere ne şekilde varıldığı hususunda genellemelere varmak amacıyla davranışların nedeni hakkında sistematik şekilde değerlendirmede bulunmaktadırlar. İnsanların nedenler ile alakalı olarak ulaştığı sonuçlar, ileride sergileyeceği davranışlara doğrudan ve dolaylı şekilde etkide bulunmaktadır. İnsan davranışı incelenirken davranışın olduğu ortama gereken önem verilmemekte; daha çok davranışı göstermiş birey göz önünde bulundurulmaktadır. Kişi üzerinde odaklanma içsel sebeplere, içinde bulunulan durum üzerinde odaklanmaysa dışsal sebeplere atıf olarak açıklanmaktadır (Villi ve Koç, 2020: 204).

3.1. Atıf Teorisinin Alt Boyutları

Weiner'in meydana getirdiği yöntem, kapsamlı olması ve bakış açısının farklı olması nedeniyle, pazarlama literatüründe mevcut olan güncel nitelikteki atıf teorileri ile ilgili araştırmaların çoğu için temel olmuştur. Yine Weiner tarafından atıf teorisi için alt boyutlar; kontrol edilebilirlik, hata kaynağı ve süreklilik olarak belirtilmiştir (Temiz ve Kurtoglu, 2021: 368).

3.1.1.Hatanın Kaynağı

Hatanın kaynağı “Nedensellik Odağı”, “Mahal” ve “Yörünge” olarak da adlandırılmakta olup; bilhassa başarısızlık konusunda sorumlunun kim olduğuna yoğunlaşan bir boyut olduğu gibi, karşı karşıya kalınan olayda sorumlu olan tarafın kimliği belirtilmektedir. Hata kaynağı boyutu, karşılaşılan durumun sebebine atfedilen konum olgusuyla alakalıdır. Bu durum, dahili nitelikteki bir sebep (gerekçe kişinin kendisi ya da kararlarından meydana gelebilir) kaynaklanabileceği gibi başka bir nedenle de (çevresel etmenler) olabilir. Esasen gerçekleştirilen dahili ya da harici nitelikteki atıfların ayrımı, bir fiilin neticelerinin bireyin içinde bulunan yahut çevresinde bulunan etmenlere bağlı bulunduğunu teorileştirmiş olan Heider’in teorik olarak atıf konusunun esasını meydana getiren önermesi üzerine dikkat çekmektedir. Hata kaynağını içeren boyut ise, gerçekleşen olayın veya eylemin kaynağını açıklar. Bir çeşit “Yaşanılan bu duruma kim neden oldu?” şeklindeki soruya cevap verir. Yaşanan olayın kaynağı insanlar tarafından “belirsiz” olarak değerlendirilirse, yine “belirsiz” olarak nitelendirilen hata kaynağı ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, kitap rafının bir dizisi, “tüketiciler bunu hatalı monte edilmesi nedeniyle mi ya da üreticilerin hatalı olan ürünler geliştirdikleri için mi çökmüştür?” sorusunun tüketicide oluşan algısı yahut yanıtı hatanın kaynağını meydana getirmektedir. Verilen örnekte, tüketicilerin kullanma talimatlarını eksik ya da hatalı okuyabilecekleri gibi, işletme noksan parça veya hatalı üretimde bulunmuş olabilir. Benzer olarak iki halin birleşmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Fakat müşteriler genel olarak kendi hatalarından ziyade işletmenin yapmış olduğu hataları göz önüne alacaklardır (Temiz ve Kurtoğlu, 2021: 368).

Nedensellik kavramı başlığında, bahsedilen kaynaklar içsel veya dışsal şekilde olabilir. İçsel nitelikteki kaynaklar ya da farklı ismiyle içsellik, başarı durumu ya da başarısızlık

durumu yaşandığında bu durumun bireyin kendisi tarafından oluştuğunu ifade etmektedir. İçsel temelli nedenler bireyin gayreti, ruhsal durumu ve kabiliyetinden meydana gelmektedir. Dışsal kaynaklı durumlarda yani dışsallıkta, başarı veya başarısızlık halinde bunun dışarıdaki bir sebepten oluştuğunu ifade etmektedir. Dışsal sebepler çevre, çalışma koşulları, çalışma gücü veya öğretmen gibi kişinin elinde olmayan nedenlerdir. Resim kabiliyeti gibi bazı sebepler sürekli ve değişmeyen şekilde algılanmakta iken; şans gibi etmenler geçici şekilde idrak edilmektedir. Bu kapsamdaki nedenler, sarf edilen gayrete ve emeğe bağlı olarak zaman içerisinde değişmektedir (Kahraman ve Oktar, 2024: 34).

Hatanın kaynağı, atıf konusunda içsel kaynaklı veya dışsal kaynaklı gerçekleşmesiyle bağlantılıdır. İçsel nitelikteki atıf, bireyin kendisini ve niteliklerini, sahip olduğu durumun sebebi olarak göz önüne almasıdır. Dışsal atıfsa davranışın ve durumun sebebinin bireyin haricindeki etmenler olduğunu düşünme durumudur. Kişinin kişilik nitelikleri, davranışları, gayretleri, ruh hali içsel; başka kişilerin tutumları, şans ve o bireyin içinde bulunduğu şartlar dışsal atıflara örnek olarak gösterilebilir (Kahraman, 2019:48).

Yapılan çoğu incelemeye göre, içsel nitelikteki kontrol odaklı karakterler dışsal kontrol odağına sahip bireylere kıyasla daha olumludurlar. Dışsal nitelikteki kontrole yönelik inançta çoğunlukla depresyon ve düşük seviyede benlik saygısının etkili olduğu belirtilmektedir. Strickland tarafından yapılan araştırmanın sonucunda, meselelerin kendi davranışlarıyla bağlantılı gerçekleştiğine inanmış olan kişiler, kendilerinin tutumları haricindeki kuvvete bağlı olarak inanmış olan kişilere nazaran daha fazla mücadele eden ve girişimci olmaktadır. Kişilerin kontrol odağı ile ilgili algıları yaşlarına göre değişmektedir. Amerika’da yürütülen bir çalışma raporunda, stresli yapıdaki yetişkinler durumun sebebinin çoğunlukla içsel

etmene yüklerler, stresi daha az olan yetişkinlerse durumun sebebini daha çok dışsal bir faktöre yüklerler. Fertman ve Chubb yetişkinlere yönelik gerçekleşen bir hafta süreyle psikoeğitim programı kapsamındaki bu kişilerde bulunan kontrol odağının algılama şekillerine etki etmediği neticesine varmışlardır (Kambur, 2018: 56).

3.1.2. Kontrol Edilebilirlik

Gerçekleşmiş olan bir olayın sebebi isteklere bağlı olarak (yapılan bir seçim olabilir) yahut istemlerin dışında (kısıtlamalar gibi) gerçekleşebilir. Kontrol edilebilirlik, çeşitli tarafların meydana gelen durumdaki etkisi olmaktadır. “Meydana gelen durum önlenebilir miydi?” veya “Hataya engele olunabilir miydi?” sorularının cevabı kontrol edilebilirlik boyutunu göz önüne getirmektedir. Kontrol edilebilirlik, kişiler sadece bir etmenin sebep olduğunu anlamak amacı dışında, aynı anda gelecekte oluşacak hadiselerin kontrolü sağlamak amacıyla da nedensel atfetmeler yaptıkları için önem taşımaktadır. Bilhassa kötü bir netice, başka birinin kontrol edilebilir eylemleri sebebiyle ortaya çıktığında, kişi daha çok öfkeli olmaktadır. Kontrol edilebilirlik özellikleri, bir olayın önlenebilme inancını gerekli kılmaktadır. Diğer bir tanımlamada ise; kontrol edilebilme, ortaya çıkan hadisenin isteğe bağlı olma derecesi olmaktadır. Örnek olarak bir banka müşterisi günün durgun zamanlarında beklenmeyen bir başka müşteri girişinin gerçekleşmesi halinde bankanın lobi kısmında biraz beklemeye razı olabilir, bununla birlikte Cuma günü öğle sonrasında çalışan yalnızca bir tane vezne var ise, müşteri tepkileri daha da sert olacaktır. Bu durumun sebebi, müşterilerin Cuma günleri öğle vakti sonrasında tek bir vezneyle işlem yapan bir bankada maruz kalınan daha fazla bekletilme süresinin kontrol edilebilecek olması nedeniyle isteyerek bu hale neden olduğunu göz önüne tutacak olmasıdır. Diğer taraftan hizmet işletmeleri üzerlerinde bulunan çevre ile ilgili kısıtlamalar sebebiyle başarısız olmaya

sevk edilseler de bazı zamanlar hataların oluşmasını engelleme olanakları bulunmaktadır. Örnek olarak, kar fırtınası esnasında uçuş gecikmelerinin havayolu işletmesince kontrolü sağlanamaz; fakat, ağır check-in işlemleri sonucu ortaya çıkan bir gecikme kontrol edilebilir şeklinde kabul edilmektedir (Temiz ve Kurtoğlu, 2021: 368-369). Kontrol edilebilirlik, atfedilen sebeplerin kişi tarafından kontrolünün sağlanabilir ya da kontrolünün sağlanamaz olduğunu ifade etmektedir. Yani bir sebebin irade ile ilgisinin bulunup bulunmadığını belirtmektedir. Örnek olarak; “şans” etmeni irade ile değişmemekte ve kişi tarafından kontrol edilebilmesi mümkün değildir. Ancak bunun yerine “çaba” etmeninin kontrolü sağlanabilmektedir. Zira bireyler ne ölçüde çaba gösterdikleri için sorumlu olacaklarından dolayı bu etmen kontrolü mümkün şeklinde kabul edilmektedir (Kahraman ve Oktar, 2024: 34). Kontrol edilebilirlik, sebebe atfedilen istemli kontrolün derecesiyle alakalıdır. Kontrol edilebilirlik, bir neticeye sebebiyet veren sebebin kişinin iradesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu ile alakalıdır (Ulutaş, 2020:892).

3.1.3. Süreklilik

Süreklilik konusu, bireylerin herhangi bir olayı değerlendirmesi sonucunda, şahit olunan bu durumun sebebinin zamanla devam edebilme olasılığındaki bir sebebe mi (kararlı nitelikteki neden) ya da nispeten daha geçici olan bir sebebe mi (kararsız nitelikteki neden) atfedilebileceği hususunu tespit etmesi ile ilişkilidir. Araştırmacı Folkes ise süreklilik kavramını, gerçekleşmiş olan bir duruma dair sebebin kısmen geçici (zamanla dalgalanan) ya da oldukça kalıcı nitelikteki (zamanla sabit kalan) olması anlamını taşımaktadır. Örnek olarak, bir oto tamir ustası yalnızca bu defa dikkatsiz olması nedeniyle aracı kötü/eksik şekilde tamir yapmış olabilir ya da tamir ustası sürekli özenmeyen bir kişi olabilir. Süreklilik kavramının bu boyutu, atfın oluşumu üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir.

Süreksiz olan, bir başka ifadeyle dalgalı nitelikteki sebeplere bağlı yapılmış atıf, ilerleyen zamanlardaki sonuçların hakkında belirsizlik ortaya koyarken, sürekli nitelikteki (sabit) sebeplere bağlı olan atıflar ise bireyin gelecek dönemlerde aynı/benzer sonuçları beklemesine neden olmaktadır. Konuyla ilgili çalışma yapan bir diğer araştırmacı Iglesias ise süreklilik konusunu, yaşanan durumun algılandığı sebebine atıf yapılan süreçteki kalıcılık seviyesi şeklinde tanımlama yapmaktadır. Bir başka deyişle süreklilik olgusu, bir sebebin ne denli değişken olarak görüldüğü ya da zamanla kalıcı nitelik taşıdığı olarak ifade edilebilir (Temiz ve Kurtoglu, 2021: 369). Süreklilik olgusu, hadisenin sebeplerinin uzun süreli nitelikte, devam edecek şekilde olup olmadığı ile ilgilidir. Şayet bir hadise kalıcı nitelikli sebebe bağlanırsa, aynısı veya benzeri bir hadisenin gelecek zamanlarda tekrar yaşanabilme olasılığına dönük olarak kesinlik seviyesi artış göstermektedir (Kahraman, 2019: 48).

Atıf teorisi bakımından bireyler krizlerin/hadiselerin sebepleri konusunda mekan, süreklilik durumu ve yönetilebilme boyutlarının odağında yargıya varmaktadırlar. Mekan, krizin/ olayın çıktığı yer ya da merkez ile ilişkili olup, hadisenin içsel nitelikteki bir sebep/kişi kaynaklı mı yoksa dışsal nitelikteki bir faktörden mi kaynaklandığı hususlarına gönderme yapar. Süreklilik olgusu, krizlerin/ olayın sebeplerinin süreklilik niteliği taşıyıp taşımadığına ya da zamanla farklılık gösterip göstermediğine dair açıklama yapmaktadır. Yönetilebilirlik olgusu ise, krizlerin/ olayların birey kontrolü ile mi yoksa bireyleri aşan seviyedeki bir otorite denetimi altında mı olduğunu tanımlamaktadır. Bireyler, bahsi geçen üç boyut üzerinden kriz/olay için, krize muhatap olan bireyin mi yoksa çevresel nitelikteki etmenlerin mi sebep olduğuna dair kararlar vermektedir (Akbulut, 2016: 57).

3.2. Atfetme ile İlgili Başlıca Kuramlar

Atfetme ile ilgili bazı alanlardan belirli kuramlar bulunmaktadır. Heider'in Naif İnsan Kuramı ile ilgili olarak bireyler bir atıfta bulunurlarken, içsel kaynaklı ya da dışsal kaynaklı atıflardan bir tanesini kullanarak ve çoğunlukla içsel nitelikteki atıfta bulunulması eğilimindedirler (Bağcı, 2021: 129). Heider'in "naif psikoloji" görüşüne göre kişiler, içinde bulundukları çevrede oluşan olaylar hakkında farkındalığa sahip bulunmaktadır ve bu farkındalığa algıları sayesinde erişirler; çevrelerinden etki görürler ve çevrelerinde değişikliklere sebep olurlar; istekleri ve duyguları bulunmaktadır. Bireyler aynı anda başka sosyal varlıklar ile ilişki kurmaktadır. Heider her kişinin kendisi ve diğer kişiler ile ilgili farklı değerlendirmelerde bulunabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenlerden ötürü, Heider bireyleri "naif psikologlar" şeklinde isimlendirmiştir (Ülker, 2023: 14). Jones ve Davis'in Uyuşan Çıkarsamalar Kuramı ile ilgili olarak başka kişilerin davranışları o kişilerin kişisel niteliklerine dayandırılarak açıklanır. Diğer bir deyişle bireyin davranışının o bireyin kişilik özellikleri ile uyumlu olup olmadığına bakılır. Burada ise özgür iradenin bulunup bulunmaması devreye girer. Bu ise atfetme eyleminin güçleşmesine sebebiyet verir. Genellikle bireyin baskı, tehdit gibi etkenler olmaması suretiyle içerisinde yer aldığı davranışların bireysel özellikleri nedeniyle, toplumun onayladığı davranışlar sergilemesi ise kısmi olarak çevresel şartlardan oluşur. Kelley'in Birlikte Değişim, yani kovaryans kuramı ile ilgili olarak, insanlar bir davranış üzerinde atıfta bulunur iken, davranışla birlikte değişim gösteren bir sebebin seçilmesi eğiliminde bulunmaktadır. Bu noktada davranışı etkileyen etmenlere nedensellik hususunda bir rolün atfedildiği görülmektedir. Atfin ise içsel kaynaklı yahut dışsal kaynaklı olması hususunda ise belirlilik, tutarlılık ve benzerlik olarak üç temel değişken etkide bulunmaktadır. Tutarlılık konusu, bir

uyaranın değişik yerlerde de aynı tepkide bulunulması, belirgin nitelikteki tepkinin ise diğer nitelikteki tepkilere kıyasla farklı olması, benzerlik konusu ise aynı nitelikteki uyarıcıya başka kişiler tarafından verilen tepkilerin benzerlik göstermesi olarak ifade edilmektedir. Bu noktadan hareketle söz konusu değişkenlerin tamamı var ise, dışsal nitelikteki atfın sergilenme olasılığı artar. Bununla birlikte tutarlılık sergilenirken diğer değişkenler zayıf olursa, içsel nitelikteki atfın sergilenmesi ihtimali daha da artmaktadır. Weiner'in Başarıya Bağlı Atfetme Kuramında, bireyler başarılı olma ve başarısız olmalarını bağladığı şartların yanı sıra kalıcılık seviyesi ile kontrol edilebilme gibi hususlara da vurgu yapmışlardır. Hewstone, Deschamps ve Jasper isimli araştırmacıların ortaya koydukları "Grupsal İlişkilere Göre Atfetme Kuramı", bireylerin kendi davranışlarının bir grubun bileşenleri olarak değerlendirdiği ve başka kişilerin davranışlarının iç ve dış olmak üzere gruplandığına atıf yapmaktadırlar (Bağcı, 2021: 129-130)

Weiner, Heider'in atıflar ile ilgili oluşturduğu kuramı geniş duruma getirmiştir. toplamda dört farklı temeldeki nedensel atıf (içsel: çaba, yetenek; dışsal: şans, işin zorluğu) yanı sıra, davranışların ise durağanlık/ kalıcılık seviyesini ve kontrol edilebilirlik hususlarını da söz konusu analiz kapsamına dahil etmiştir. Durağanlık/kalıcılık hususları, içsel nitelikteki veya dışsal nitelikteki sebeplerin kalıcı nitelik taşıyıp taşıyamamasına bağlı olurken, kontrol edilebilirlik, kişinin olumlu/olumsuz yahut başarılı/başarısız şeklinde ele aldığı koşulların, kendisi tarafından ne kadar kontrol edilebilir şeklinde algılanmakta olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple kontrol hususundaki algı; yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlarda sorumluluk ne derecede bireyler tarafından üstlenilmekte iken, ne derecede çevreye/ başkalarına atfedilecektir hususlarında belirleyicidir (Aydın ve Çelik, 2020: 827-828).

Heider'in “Sağduyu Psikolojisi” adlı araştırmasında ise sergilenen davranışın bireysel veya çevresel etmenli güç olmak üzere iki adet bileşen çatısı altında meydana geldiği belirtilmiştir. Davranışların çıktısı ise bireysel ya da çevresel etmenli bileşenler kapsamında görülen bir çıktı ile bunların arasındaki ilişki neticesinde oluşmaktadır. Bireysel nitelikteki bileşenler hususu, bireylerin niyetleri ve çabaları ile tespit edilen motivasyon unsurları ile, bireylerin nitelikleri ile bağlantılı olan kabiliyetleri, huyları gibi temel özelliklerdir. Çevresel olarak adlandırılan bileşenler incelendiğinde daha çok alınan görevlerin zorlukları ve şans gibi temel bileşenler ele alınmaktadır. Davranışların kaynaklarını içsel kontrol olarak algılayan kişiler, davranışlarının sebeplerini devamlı kendileriyle ilgili faktörlerle ilişkilendirir. Dışsal nitelikteki kontrole inanmış bireyler, sergilenen davranışların sebebini şans, kısmet, kader gibi faktörlerle ilişkilendirirler. Heider tarafından yapılan araştırmalardaki asıl hedef, insanların bireysel olarak algıları ile kişiler arasındaki davranışların kendi arasındaki bağlantıları göstermektir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Atıf teorisi, müşterilerin memnuniyet seviyelerini önemli ölçüde etkileyen bir hizmet hatası konusunda algılanan nedenlerin formüle edilmesidir. Bu sebeple atıf teorisi pazarlama konusunda yaygınlıkla uygulanmaktadır ve benimsenmiştir. Hizmet sektöründe atıf konusundaki endişenin bir kültürel faktör olduğu ve atfedilen hizmet hatası telafisinin kalitesi ile telafi sonrası memnuniyet arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyeceği bilinmektedir. Atfetme sürecinin doğru yönetimi ise, hatanın telafisi sonrası memnuniyet ile tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir. Başka bir kültürel faktör olan atıf istikrarının ise, hizmet hatası

telafisinin kalitesi ile telafi sonrası memnuniyet arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği ve telafi sonrası memnuniyet ile tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Hizmet hatası ve atıf konusunda yapılacak araştırmalarda, yapılacak anketlerde kullanan nicel yöntemlerin yanı sıra, katılımcılarla derinlemesine görüşmelerin uygulandığı nitel araştırmalar da önerilmektedir, böylece atfetme konusunda daha fazla veri elde edilebilir. İşletmelerde verilen hizmetin iyileşmesini, atıf belirleyicilerini ve etkilerini keşfedecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Önemli bir başka araştırma önceliği ise, hizmet kalitesi ve standartlaşmayı daha kapsamlı bir şekilde ölçebilecek ölçeklerin geliştirilmesidir. Gelecekteki araştırmaların hizmet hatası ve atfın olumlu yönde gelişmesine yardım edebilecek seviyeye ulaşarak, atfetmenin daha ayrıntılı olarak kavramsallaştırılmasını teşvik edecek nitelikte olması önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, E. (2016). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri, *Gümüşhane Üniversitesi*, 4(1), 50-81.
- Alkış, H., Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Arsenovic, J., Edvardsson, B., Otterbring, T., Tronvoll, B. (2023). Money for nothing: The impact of compensation on customers' bad-mouthing in service recovery encounters, *Marketing Letters*, 34(1), 69-82.
- Aydın, G., Çelik, S. (2020). Suçlu Kim? İtkisel (Anlık) Satın Alma Davranışı ve Gıda İsrafi Arasındaki İlişkinin Atfetme Teorisi Perspektifinden Değerlendirilmesi, *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 823-839.
- Bağcı, R.B. (2021). Atfetme Kuramı ve Instagram Fenomenleri: Pazarlamaya Etkileri Üzerine İçerik Analizi, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi (BEYDER)*, 16(2), 129-136.
- Bahar, R. (2019). Otomotiv Sektöründe Müşterilerin Atfetme Eğilimlerinin Marka Güveni ve Müşteri Memnuniyeti Perspektifinden İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1-150.
- Bahar, R., Aydın, G. (2021). Otomotiv Sektöründe Müşterilerin Atfetme Eğilimlerinin Marka Güveni ve Müşteri Memnuniyeti Perspektifinden İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1438-1456.

- Byun, J., Jang, S. (2018). Open kitchen vs closed kitchen: does kitchen design affect customers' causal attributions of the blame for service failures?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2214-2229.
- Doruk Kahraman, N.D., Kahraman, A. (2023). Sustainable agricultural production: Perspective on wheat and dry bean – World and Turkey. In: Advanced strategies for agriculture II, Ed: Assoc. Prof. Dr. Abdullah Eren, *IKSAD Publishing House*, Ankara, Türkiye, Pp: 3-41.
- Erdoğan, N., Beyaz, M. (2002). Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:4, 65-83.
- Kahraman, A., (2019). Ürün Krizi Döneminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etkisi: Tüketicilerin Atfetme Sürecine İlişkin Bir Model Önerisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 19(1), 45-60.
- Kahraman, Ü., G., Oktar, Ö. F. (2024). Atıf Teorisi Bağlamında Başarısızlık Algısı ve Başarısızlığın Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 33-41.
- Kambur, E., (2018). Müşterilerin Hizmet Hatası ve Hizmet Telafisine Yönelik Algılarının Demografik Özellikler Doğrultusunda Tespit Edilmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 69, 49-68.
- Karimi, D.M., Bayrac, A., Kahraman, A. (2024). Financial development and sustainable agriculture: Perspective on Afghanistan. In: A view of agriculture from an academic perspective, Ed: Assoc. Prof. Dr. Gülşah Bengisu, *IKSAD Publishing House*, Ankara, Türkiye, Pp: 3-43.

- Kızgın, Y., Daldın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 61-78.
- Langley, C., Cirstea, B. I., Cuzzolin, F., Sahakian, B. J. (2022). Theory of mind and preference learning at the interface of cognitive science, neuroscience, and AI: A review, *Frontiers in artificial intelligence*, 5, 778852.
- Lee, J.L.M., Siu, N.Y.M., Zhang, T.J., Wong, S.M.H. (2024). The moderating role of face and attribution on service recovery quality, postrecovery satisfaction and repurchase intention: a study of collectivist consumers in service recovery, *Journal of Asia Business Studies*, DOI 10.1108/JABS-03-2023-0098.
- Lee, J.L.M., Siu, N.Y.M., Zhang, T.J.F. (2020), Does brand equity always work? A study of the moderating effect of justice perceptions and consumer attribution towards Chinese consumers, *Journal of International Consumer Marketing*, 32(1), 69-81.
- Na, G., Choi, J., Kang, H. (2024). It's not my fault, but I'm to blame: The effect of a home robot's attribution and approach movement on trust and emotion of users, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(15), 4152-4166.
- Seçer, B., (2012). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı, "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı:4, 29-46.
- Sezgin, O., B., Tolay, E., Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.

- Söderlund, M. (2024). Human employees and service robots in the service encounter and the role of attribution of theory of mind, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 103964.
- Su, L., Gong, Q., Huang, Y. (2020). How do destination social responsibility strategies affect tourists' intention to visit? An attribution theory perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(3), 1-12.
- Taslak, S., Dalgın, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 34, 139-158.
- Temiz, S., Kurtoğlu, R. (2021). Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi ve Atıf Teorisi: Kavramsal Bir Çalışma, *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 360-383.
- Temiz, S., Kurtoğlu, R. (2023). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Telafisi, Tekrar Satın Alma ve Pozitif Ağızdan Ağıza İletişim Üzerinde Müşteri Atıflarının Etkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 475-508.
- Ulutaş, M., (2020). Atfetme Teorisi, Doç. Dr. Yüksel Akay Unvan (Ed.), Doç. Dr. Faruk Kalay (Ed.), İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar içinde (ss.884-893). *Cetinje-Karadağ: IVPE Yayınevi*, 1. Baskı.
- Ülker, P. (2023). Restoran Deneyimleri ve Atfetme Teorisinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1-174.
- Villi, B., Koç, E. (2020). Hizmet Hatalarında Müşteri Katılımının Atfetmeye Etkisinin Duygusal Zeka ve İçsel Kontrol Odağı Perspektifinden İncelenmesi, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 201-224.

Williams, J., Fiore, S. M., Jentsch, F. (2022). Supporting artificial social intelligence with theory of mind, *Frontiers in artificial intelligence*, 5, 750763.

SPOR SEKTÖRÜNDE 6 SİGMA METADOLOJİSİNE GENEL BİR BAKIŞ

Aylin UĞURLU¹

1. GİRİŞ

Günümüzde insanlar, hareketsiz yaşam tarzının olumsuz etkilerini dengelemek ve serbest zamanlarını verimli değerlendirmek için spora ve fiziksel aktivitelere daha fazla yönelmektedir (Güven vd., 2019; Gürkan vd., 2021; Akay vd., 2022; Kara vd., 2023). Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını geliştiren önemli bir toplumsal etkinlik olarak görülmektedir (Sarol vd., 2022). Toplumun birçok farklı kesiminden bireyin spora yönelmesi ile küresel ekonominin son zamanlarda almış olduğu ivme, ulusal ve uluslararası spor sektöründe rekabet ortamının artmasına sebep olmuştur. Bu noktada hem üretim hem de hizmet sektöründe kullanılan malzemelerin kalitesi ve insanlara sunulan imkânların artması için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Rekabet koşullarının ağırlaştığı bu süreçte 6 Sigma tekniği, işletmelerin verimliliğinin artmasında olanak sağlamıştır. Sürecin kusursuz bir şekilde ilerlemesini amaçlayan 6 sigma sistemi, kendi sektöründe en iyi olmayı hedeflemektedir.

6 Sigma girişimi günümüz iş dünyasında disiplinli, proje odaklı, istatistiksel temelli bir yaklaşım olarak önemli bir güce sahiptir. Kaliteyi arttırmak üreticiler, distribütörler, nakliye şirketleri, finansal hizmet kuruluşları, sağlık hizmeti sağlayıcıları ve devlet kurumları dahil olmak üzere birçok kurum ve kuruluş

¹ Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, augurlu@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5148-7061.

için önemli bir iş stratejisi haline gelmiştir (Montgomery & Woodall, 2008). Dolayısıyla 6 Sigmanın spor sektöründe uygulanması hem ulusal ve uluslararası spor alanlarında müşteri memnuniyeti hem de sporun sürdürülebilirliği ve hizmet kalitesindeki anlaşın gelişebilmesi bakımından kritik bir noktaya sahiptir.

Günümüz spor dünyasında sürdürülebilir olmak (Kara vd., 2023) ve rekabet üstünlüğü aracılığıyla mal ve hizmet üretiminde müşteri memnuniyetini sağlamak birçok kurumun nihai hedefi olmuştur. Bu süreçte örgütlerin yararlandığı çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlardan biri ise Altı Sigma metodudur. Altı sigma sistemi aracılığıyla işletme iş ve işleyişlerinde hataların minimum seviyeye getirilmesi ve kalitenin iyileştirilmesi sağlanarak pazarda yer alan müşterilerin beklentilerinin fark edilmesini ve anlaşılmasını ön görülmektedir. Bu noktada istatistiksel yöntemler, verilere dayanan işlemler ve müşteri merkezlik, altı sigma uygulamalarında başarıyı sağlayan temel faktörler arasında yer almaktadır, ancak spordaki faydası nispeten bilinmemektedir.

2. ALTI SİGMA KAVRAMI

Altı Sigma, 1987 yılında Amerika’da kurulan telekomünikasyon firması olan Motorola şirketi tarafından geliştirilmiş, özellikle işletmelerin mevcut problemlerini çözerek sürecin iyileştirilmesinde tasarlanan bir Japon proje yönetim yaklaşımıdır. Altı Sigmanın başlangıcından önce, Toplam Kalite Yönetimi gibi çeşitli kalite yönetim doktrinleri, üretilen ürünlerde kaliteye ulaşmanın bir yolu olarak kullanılıyordu. Ancak, günümüz kalite anlayışı ve beklentileri 6 Sigma sistemi aracılığıyla somut ve ölçülebilir hedeflerin ortaya çıkarılmasında etkin rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır (Ree &Ma, 2008).

Sigma öncelikle, sunulması tasarlanan ürün ve hizmetlerin süreç içerisinde olması gereken nitelikleri ölçen ve durumun mukayese edilmesinde kullanılan bir ölçüm sistemidir. 6 Sigma ile yöneticiler ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında istatistiksel ölçüm tekniği sonrasında bilgi sahibi olurlar. Rakip firmaların sunduğu hizmetlerle karşılaştırılarak sürecin ne kadar ileride ya da gerisinde olduğu hakkında bilgi verir. Özellikle iş çıktılarına etkisi olan olumsuz etmenlerin en kısa sürede çözülmesine imkân veren bu sistemle alt yapı ve etkin iş gücü kaynağının sağlamamasında pek çok kurumunun büyük kar elde ettiği görülmektedir (Durmuşoğlu & Aydın Keskin, 2015).

Hataları sıfır tolerans derecesinde azaltma amacını sunan altı sigma, büyük harf sigma (Σ) toplam simgesi, küçük harf Sigma (σ) işareti ise istatistikte kullanılan standart sapmayı gösteren bir Yunan harfidir. Varyasyon arttıkça standart sapma da artmaktadır. İstatistiksel olarak 6 sigma'nın amacı varyasyonları azaltarak çok küçük standart sapmalar oluşması ve sunulan hizmet ve/veya ürünün müşteri beklentilerini karşılamasını sağlamaktır (Özveri & Çakır, 2012).

Bazı kaynaklar ise 6 Sigma'nın bir felsefe olduğunu ifade etmektedir. Kurum ve kuruluşların verimliliğini ve üretimdeki kalitesini arttırmayı, maliyeti azaltarak zararı tamamen yok etmeyi ve süreç boyunca oluşabilecek değişikliklerden kurtulmayı hedefleyen bir felsefi görüş olduğu düşünülmektedir (Yüksel, 2008). II. Dünya Savaşı'nın ardından Japon endüstrisinde gelişim sağlayan bu felsefe, Motorola başkanı Robert W. Galvin tarafından 'Eğer değişkenlik kontrol edilebilirse, tüm parça ve süreçlerde sıfır hataya ulaşılabilir. Değişkenlik, kontrol edilebildiği takdirde çarpıcı sonuçlara ulaşılabilir' sözüyle değişkenliğin önemini vurgulamaktadır (Firuzan & Gergen, 2012; Polat, Cömert ve Arıtürk, 2005).

6 sigma sisteminde performans ölçme sistemi yer almaktadır. Otomobil üretimi, restoran işletmeciliği dahil olmak üzere birçok sektörde gerçekleşen hata payına bakılır. Günlük hayatta alınan spor malzeme ve hizmetlerinin performansı, direk olarak değerlendirilebilir. Herhangi bir mağazaya gidildiğinde, verilen hizmet kalitesi, daha önceki ziyaretlerde, benzer maazalarda yapılan alışverişlerde geliştirilen “normlara göre” ölçülebilir. Örneğin bir işletmeye yapılan üç ziyarette istenilen hizmet bulunamazsa, işletme kirli ya da personel kaba ise bu durum zihne kaydedilebilir. Süreç bu şekilde işlemeye devam ederse beklenti karşılanmadığı için başka bir işletme ile alışveriş devam edilir (Reis, 2006).

1980'lerin sonu itibariyle, altı sigma, üretim ortamlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Var olan başarılar dahilinde altı sigma birçok sektör uygulayıcılarının ve bilim insanlarının dikkatini çekmiştir. Böylece sistem, üretim ve hizmet prosesine uyarlanması için girişimlerde bulunmuştur (Cinoğlu & Kurutkan, 2021).

2.1.Altı Sigma Metadolojisi (DMAIC-TÖAİK Modeli)

Altı sigma metadolojisinin ana hedefi, proseslerde iyileştirmelere ve varyasyonların düşürülmesini hedef kılan, ölçüme dayalı bir stratejinin uygulanmasıdır. Altı sigma TÖAİK yöntemi ile (Tanımlama, Ölçme, Analiz Etme, İyileştirme-Geliştirme ve Kontrol Etme) önceden tespit edilen spesifikasyonların altına düşen ve sıralı olarak iyileştirme arayan süreçler düzeltilebilir (Topçu, Doğan & Doğan, 2018). Diğer bir deyişle Altı Sigma'da yer alan DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve - Control) kavramları problem çözme yaklaşımı amacıyla kullanılan kalite geliştirme sistemi olarak açıklanır.

2.1.1. Tanımlama

İşletmenin süreçlerinin ve kalite beklentilerinin tanımlanması bu aşamada gerçekleştirilmektedir. Tanımlama aşamasında, belirlenmiş olan problemin çalışanlar tarafından en iyi şekilde anlaşılması ve öğrenilmesi amaçlanmıştır. Çalışma ekibinin koordine olması, görev ve sorumluluklarının belirlenerek kurumun hedeflerinin ortaya koyulması işletmenin planlama yapmasında yardımcı olur. Bu noktada çalışma grubunun “Ne üzerinde çalışıyoruz? Niçin bu problem üzerinde çalışıyoruz? Hedef kitle kim ve istekleri nelerdir? Şu an ki süreç nasıl?” gibi sorular ile tanımlama yapılabilir. Dolayısıyla önce problem ve amaçlar ilk adım olarak belirlenir ve ardında birlikte harekete ederek koordineli bir şekilde girişim sağlanır (Cengiz & Senger, 2018).

Kısacası tanımlama sürecinde prosesteki zayıf yanlar ve hatalar tanımlanır, ulaşılması gereken hedefler belirlenir ve ardından yapılması gereken girişimler için plan takvimi hazırlanır (Sontay & Karamustafaoğlu, 2019). Müşterinin belirlenmesi, hedef kitleye uygun mal ve hizmet sunulması, projenin başlama ve bitiş süreci, kritik kalite değişkenlerinin belirlenmesi ve süreç haritasının çizilmesine odaklanılır. Oral & Dingar (2009), işletme planının kritik kalite değişkenlerinin netleştirilmesi aşamasında en önemli dört noktayı şu şekilde sıralamıştır:

- Müşteri ile iletişim,
- Piyasanın rekabet durumu ile ürün/fiyat/değer,
- Zamanında ve eksiksiz teslimat,
- Verilen ürün ve hizmetin teknik olarak sağladığı fayda

Tanımlama noktasında, müşteri istek ve ihtiyaçları ile projenin kapsamı belirlenir. İlk olarak problemin net bir tarifi yapılır ve proje planı bu doğrultuda problemin çözümü için en yüksek başarıyı sağlayacak ekibi oluşturur. Ayrıca tanımlamada; ölç, analiz et, tasarla ve doğrula adımları takip edilerek sistematik

bir biçimde oluşmaktadır (Akyüz Çağlar& Kurt, 2016; Boran & Gökler, 2018).

2.1.2. Ölçme

Ölçme aşamasında ‘süreç doğru ölçülüyor mu, ölçülüyorsa yeterliliği nedir?’ sorularına cevap aranır (Yıldırım & Demir, 2007). Dolayısıyla birincil hedef, projenin girdi ve çıktıların kesin olduğundan emin olmak ve var olan durumu farklı görsel analizler yardımı açıklayabilmektedir. Süreç performans göstergelerinin doğru ölçülüp ölçülmemesi durumunun belirlenmesi çalışmaların ölçme aşamada belirlenir (Patır, 2008).

Süreçler için veri toplama sistemini oluşturmak, elde edilen çıktılar doğrultusunda hata paylarını ortaya çıkarmak ve müşteri açısından eksikliklerin belirlenerek karşılaştırması amacıyla yapılan bir performans ölçümüdür. Bu noktada oluşturulan proje durum raporu detaylandırılarak sponsorlar ve takibinde yer alan hedefler belirlenir. Projede yer alacaklar belirlendikten sonra süreçten, tedarikçilerden ve müşterilerden temsilcilerin bulunmasına dikkat edilir. Sistemin akış diyagramı çizilirken girdiler, çıktılar işaretlenerek nedensellik ilişkisi tartışılır. Daha sonra çalışanların deneyimleri göz önüne alınarak çıktılara en yüksek etkisi olduğu tespit edilen kritik girdilerin bir listesi hazırlanır ve bu girdiler-çıktılar için ölçüm yeterlilik raporları değerlendirilir (Oral & Dirgar, 2009).

Altı sigma sürecinde çalışma alanıyla ilgili açık ve net bir tanımlama yapıldıktan sonra ölçülebilirlik aşaması belirlenir. Burada temel süreç adımları ve her bir süreç için ayrı ayrı olmak kaydıyla temel girdiler belirlenir. Temel girdilerin onaylanmasıyla, önem sırası listelenir ve potansiyel etkiler dikkate alınır. Bu aşamada bir hata ortaya çıkması durumunda yapılması gerekenin ne olduğu saptanır. Diğer bir deyişle, proaktif (önleyici) bir yaklaşım benimsenir. Ölçme aşamasında en çok göz önünde bulundurulması gereken unsur ise doğru

ölçümlerin yapılması, dolayısıyla geçerlik güvenilirlik ölçümlerinin olduğu söylenebilir (Doğan & Demiral, 2010).

2.1.3. Analiz Etme

Üçüncü aşama olan analiz etme aşamasında hataların sebeplerini tespit etmek ve bu nedenlerin süreç performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla elde edilen sonuçlar verilere aktarılır (Selimoğlu, Yeşilçelebi & Altunel, 2021). Diğer bir değişle varsayımlar oluşturulup test ve analiz edilerek sürecin yeterliliği oluşturulur ve hedefsel çerçeve belirlenir (Akan Özkök,2023). Toplanan veriler, ölçümün tekrarlanabilirliği (sonuçlar aynı sistemde yeniden alınabilmeli) ve tekrar üretilirliği (diğer üyelerde de aynı sonuçları alabilmeli) kuralları sağlanacak şekilde incelenir (Bayhan, Demirel & Yacan, 2022). Böylece süreçlerdeki hataların ve kayıpların temel nedenleri belirlenir.

Altı sigma aşamalarından analiz etme sürecinde problemlerin kaynağının belirlenerek gelecekte yapılabilecek düzenlemeler için fırsatları önemine göre listeleme uygulamaları yer almaktadır (Akça, 2021). Bu noktada geliştirilmesine ihtiyaç duyulan süreçlerdeki eksikliklerin nedenleri belirlenir ve hedeflenen performans seviyesi ile var olan düzey arasındaki boşlukların nasıl doldurulacağını tespiti için hataların ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Altı sigma sürecinde bireylerin hataya düştüğü esas nokta; süreçte başarı elde edilebilmesi için uzun bir zaman diliminin geçmesi gerektiği inancına sahip olmalarıdır. Halbuki, analiz etme aşaması, saptanan hataların önceden belirlenerek veriler dahilinde dikkatli bir süreç analizi ve doğru uygulamaların gerçekleştirilmesi ile olur (Doğan & Demiral, 2010).

2.1.4. Geliştirme (İyileştirme)

Ölçüm ve analiz aşamalarının sistematik bir şekilde sonuçlanmasının ardından, geliştirme aşamasında kontrol eden,

süreç iyileştirme fırsatlarını saptayabilmeli ve varsa hataları ya da ihmalleri ortadan kaldırmak için öneriler sunabilmelidir (Selimoğlu vd.,2021). Sapmaları ortadan kaldırmak amacıyla ‘Süreç Yeterliliği Nasıl Altı Sigma Olabilir? Gelecekteki durum haritası nasıldır? İş dökümü yapısı nedir? Projenin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan faaliyetler nelerdir?’ sorularına cevap aranır. Proseslerin iyileştirilmesi, yaratıcı alternatifler geliştirerek gelişmiş planların uygulanması bu aşamada rol oynar.

İyileştirme aşamasında ön planda tutula çözüm olduğu için problemin esas sebebini ortadan kaldırabilecek çözümler denenir ve bu çözümler gerçekleştirilir. Bu aşamada, deneysel tasarım ve proje yönetimi gibi araçlar sorunu çözmeye yardımcı olmaktadır (Özveri &, Altınoymak, 2013; Dalğar vd., 2010). Bu aşamada temel sorunlar gözden geçirilir ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılarak problemin ortadan kaldırılması için inovasyon veya bazı uygulamalarla süreçte iyileştirmeler yapılır. Örneğin deney tasarımı, çözüm seçimi, risk analizi, planlama ve uygulama, 5S, Kaizen araç ve teknikleri bu aşamada kullanılabilir (Sevimli, Ünlü & Deniz, 2020).

Var olan problemin ortadan kaldırılacağı bu süreçte, ekibin sorunu eldeki imkanlar doğrultusunda net bir şekilde tanımladığı andır. Eksikliklerin giderilmesi halinde şirkete büyük yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Temel nedenlerinin ve bunların nasıl giderileceğinin doğru olarak belirlendiyse, bu noktada eldeki çözümler denenmeye başlanabilir (Başoğlu, 2007).

2.1.5.Kontrol

Son aşama olan kontrol aşamasında belirlenen iyileştirilmelerin uygulanmasının ardından yapılacak denetimler ifade edilmektedir. Burada iyileştirmenin sürekliliği için istatistiksel yöntemler, bilgi-belgelendirme araçları kullanılarak süreç çıktılarını oluşturan girdiler kontrol edilir (Cengiz &

Senger, 2018). Belirlenen hataların problemlere sebep olmaması için önlemlerinin alınması amacıyla gerekli düzenlemelerin kontrol aşamasında gerçekleşir. Kullanılabilecek araç ve teknikler ise kontrol diyagramları, eğitim planı, iletişim planı, görsel süreç kontrol, süreç kontrol planları olarak sıralanabilir (Topçu, Doğan &Doğan, 2018).

Kontrol aşamasında daha önceki dört aşamadan elde edilen başarılar değerlendirildiği için en önemli aşama olarak görülebilir. Projelerin ya da hedeflenmiş planların uygulanabilirliği noktasında standartlaştırılmış olan sistem bu aşamada izlenir ve dokümantasyonu sağlanır (Altuğ & Nalbant, 2010). İstatistiksel süreç kontrol metotları aracılığıyla denetleme aşaması altı sigmada yerini alır. Ayrıca kontrol kademesi projelerin uygulanabilirliği açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Kontrolü tamamlanmış ve süreçler içerisinde değer birliği sağlanan projeler bu aşamada izlenir. İzleme değerlendirmenin ardından projelerin dokümantasyonu sağlanır. Altı sigma yol haritasının kontrol adımında bu sistemin geliştirilmesi ve ilişkilendirilerek çalışmaların devamlılığının sağlanabilmesi için faaliyet sürecinin, üretilcek ürünlerin ve sunulacak hizmetlerin sürekli olarak yenilenmesi hedeflenmektedir (Aktar & Akın,2018).

İyileştirmelerin, işletmenin diğer süreçlerdeki olumsuz etkilerinin değerlendirilmesi için risk değerlendirilmesi yapılır. Burada hataların en aza indirilmesi için gereken çalışmalar yapılır. Sürecin iyileştirilmesi ve standart hale getirilebilmesi için belirlenen ve tespit edilen konular yazılı hale getirilir. Sürecin kararlılığını ve yeterliliğini etkileyen değişkenler istatistiksel olarak süreç kontrolü ile izlemeye alınır (Barbak, 2015).

2.2.Altı Sigma Organizasyonu

Altı Sigmanın başarısı insan gücüyle ilişkili olduğu için ekipte yer alan kişilerin oynayacağı rolü çok iyi belirlenmesi ile

sağlanabilir. Örneğin bir futbol takımında görev yapan malzemeciden takım kaptanına kadar herkesin bir görev tanımı bulunmaktadır. Ayrıca bu görev tanımları içerisinde hem başarısızlığın sonuçları ve başarının sağlayacağı ödüllerde yer almaktadır. Takımın başarısı için bu tanımların rolünün büyük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Altı Sigma organizasyonlarında yer alan tüm çalışanların aldıkları rol-eğitimin türüne göre farklı unvan, yetki ve sorumluluklar verilir (Başaloğlu, 2007). Bunlar Şampiyonlar, Uzman Kara Kuşaklar, Kara Kuşaklar ve Yeşil Kuşak olarak sıralanabilir.

Uzakdoğu sporlarındaki kademe isimlerinin kullanılmasının sebebi, en iyi kalitenin sunulması istenilen noktada kalitesizliğe karşı gösterilen direnç ya da savaş olarak görülmesidir. Dolayısıyla bir zorluğun üstesinden gelinmesi söz konusu olduğu için spesifik yetiştirilmiş adeta savaşçıların ve uygulamacıların olması gerektiği akımı savunulmuştur. Bu yüzden de adlandırmalar Sarı Kuşak, Yeşil Kuşak ve Kara Kuşak şeklinde olmuştur (Sönmez, 2013).

2.2.1.Şampiyonlar

Şampiyonlar altı sigma iş ve işleyişlerinin düzenlenmesi ve kuruma entegre edilmesinden sorumludurlar. Altı sigma sistemi hakkında eğitim alan liderler, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılması üzerine çalışmalar yaparlar. (Doğan & Demiral, 2010). Bu üst düzey yönetim liderleri 6 sigma programlarının ve uygulamalarının başarısından sorumludurlar. Kuşaklılar, 6 sigmanın karmaşık istatistiksel ve ölçümsel eğitimlerini tamamlamış yöneticilerdir. Şampiyonların eğitilmesi soru sorma tekniği üzerinde olurken, Uzman Kara Kuşaklarda eğiticilik ve danışmanlık konusu üzerinden eğitim gerçekleşir. Diğer Kara Kuşakların eğitiminden sorumlu olan Uzman Kara Kuşakların eğitimi bir hafta sürerken, şampiyonların eğitimi en az iki hafta sürelidir (Karaman & Kınık, 2004).

Şampiyonlar Altı Sigma vizyonun oluşturulması için planların uygulanabilmesi için eğitim stratejileri geliştirmek, yüksek verim elde edilebilecek projeleri belirlemek, istatistiksel veri sistemini geliştirmek ve diğer kuşakların denetlenmesi görevlerini yerini getiriler (Özveri &Çakır, 2012).

2.2.2. Uzman Kara Kuşaklar

Altı Sigma metodoloji alanında en üst düzey bilgiye sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme sürecinde sıkıntı yaşayan gruplara destek olmak, proje tanımlamak, süreçlerin netleşmesinde yardımcı olmak, kara kuşakların eğitime ve sertifika programlarının düzenlenmesi ve teknik danışmanlık verebilme konusunda ekibi desteklemek uzman kara kuşakların başlıca görevleri arasında sayılmaktadır (Karabulut, Kumru ve Onursal, 2020)

Altı sigma uygulamalarını üstlenen firmalar genellikle iki sene içerisinde kendi Uzman Kara Kuşaklarını yetiştirerek dışarıya olan bağımlılıklarını tamamen yok edebilirler. Uzman Kara Kuşak olabilmek için öncelikle Kara Kuşak belgesini edinmek, başarılı Kara Kuşak projeleri gerçekleştirme, Kara Kuşak eğitimlerinde ve danışmanlıklarında görev alarak eğitimcinin eğitimi sürecini tamamlamak gereklidir (Pande, 2003).

İstatistik uygulamalarına hâkim olan uzman kara kuşaklar, ekip çalışmalarında etkin ve iletişimi kuvvetli kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca sunum teknikleri, grubu motive etme ve zaman yönetimi gibi alanlarda başarılıdırlar. Uzman Kara Kuşakların projenin ilerlemesini engelleyen durumların kaldırılmasında şampiyona yardımcı olmak, raporlama yapmak, amaçları belirlemek ve şampiyon ekiple iletişim kurmak gibi görevleri bulunmaktadır (Polat, Cömert, Arıtürk, 2005).

2.2.3. Kara Kuşaklar

Altı sigmayı belirlenen projelere uygulayabilmek için usta kara kuşakların emrinde çalışırlar. Problem çözümünde deneyimlidirler ve altı sigma proje ekiplerine liderlik ederler. Projelerin seçilmesinden yürütülmesinden sorumludurlar (Kılınçer, 2022). Geliştirme noktasının liderliğini yapan kara kuşaklar, gerçekleştirilmesi istenilen projenin seçimi, koordinasyon ve kontrolünden sorumludurlar. Bu görevi liyakatiyle yerine getirebilecek gerekli donanıma sahip personeller projenin gelişmesinde yer almaktadır (Çakır& Kaçır, 2018).

Bu kuşağın hayata adapte edebilecekleri projelerden verim alabilmeleri için üst yönetim tarafından sorumlulukların yerine gerekir. Diğer bir ifadeyle; üst yönetim Altı Sigma için zaman ayırmaz ve liyakatli kişileri görevlendirmezse yüksek performans beklenemez. Ek olarak ihtiyaç duyulan kaynaklar sağlamazsa kara kuşakların bu projelerinde başarı şansı olmayacaktır. Altı Sigma iş süreçlerinin gelişmesi için müşteri isteklerinin net belirlenmesi, karşılanması, ürün ve hizmetlerdeki hata ve eksikliklerin sistematik olarak azaltılarak yenileşme sürecine girilmesi, altyapının ve liderlik sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu noktada maddi ve işlemsel hedeflere sahip projeler kara kuşaklar tarafından projenin tüm birimlerinde yürütülür (Çalışkan, 2006).

Patır (2008) çalışmasında Kara Kuşakların görevlerini şu şekilde sıralamaktadır;

- İyileştirme projesini belirleyerek kalite şampiyonuna öneride bulunmak,
- İyileştirme projelerinin konu ve kapsam değişikliklerini kalite şampiyonuna teklif etmek,
- Takım üyelerini belirlemek ya da belirlenmesinde kalite şampiyonuna yardımcı olmak,

- Takım üyeleri içerisinde iş/görev dağılımını yapmak,
- İyileştirme projesini koordine etmek ve projenin zamanında bitirmesini sağlamak,
- Bilgi ve kaynak ihtiyaçlarını belirlemek ve varsa eksikleri kalite şampiyonuna bildirmek,
- Takım üyelerine Altı Sigma araçlarını kullanımı ve proje görevlerinin yerine getirilmesi sırasında teknik destek sağlamak, şeklinde özetlenebilir.

2.2.4. Yeşil Kuşaklar

Yeşil kuşak elemanları, kara kuşak projelerinde, firmanın hedef ve işleyişlerinin maksimum seviyesini ölçerek yarı zamanlı olarak çalışırlar. Kara kuşak projesi eldeki verilerin değişkenlerini ölçtükten sonra, ekip üyelerinden var olan işlerine dahil olmayı sağlar (Karaman & Kınık, 2004).

Özber ve Çakır (2012), Yeşil kuşakların fonksiyonlarını; Kara Kuşakların projelerine katılarak sorumluluklarını yerine getirmek, projelerin uygulanmasında Altı Sigma metotlarını öğrenmek, projelerin tamamlanmasından sonra da Altı Sigma metot ve araçlarının öğrenimini sürdürmek olarak sıralamaktadırlar. Dolayısıyla Yeşil Kuşak olarak adlandırılan ekip, kurumda yer alan elemanları iyileştirme üyeleri olarak da ifade edilebilir. Bu ekip, iyileştirme faaliyetlerini bizzat yürüten icracı personelden oluşur. Yeşil Kuşak elemanları temel ölçüm ve analiz yöntemlerini iyi derecede bilmeleri ve bilgisayar yazılımları yardımı ile istatistik analizlerini çok rahat yapabilecek yeterlilikte olmaları gerekmektedir (Metin & Yarbay Şahin, 2021). Ayrıca Yeşil kuşak elemanları, Süreç yeterliliği ve müşteri memnuniyetinden en yüksek verimi elde etme ve risk konusunda en az etkiye sahip olunması üzerine çalışmaktadırlar. (Sofyalıoğlu, 2009).

2.3.Altı Sigma Sürecinin Sporda Uygulanması

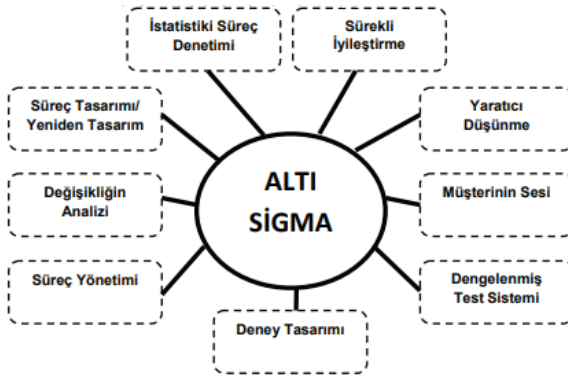
Kamu ve özel spor işletmelerinin varlık nedeni, temelde müşterilerin spor konusundaki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda, en uygun fiyat ve zamanda hizmet tasarlayıp sunmaktır (Üzüm vd., 2016). Bireylerin spora ilişkin ihtiyaçlarının gidererek eğlenme, stressiz ve sağlıklı olma, fit bir görüntüye sahip olma, sosyalleşme ve zorluklarla mücadele edebilme-tolere edebilme gibi yararlar sağlayan soyut ve birbirine farklı faaliyetler bütünü olarak tanımlanan spor hizmetlerinin hitap ettiği birçok alan bulunmaktadır. Örneğin vücut geliştirme aletleri yapan bir firma spor endüstrisi içinde imalat sektörünü temsil ederken, bu aletleri alarak belirli bir yer ve program dahilinde, müşterilerine bu aletleri kullanarak daha sağlıklı ve güzel görünümlü vücuda sahip olmalarını sağlayan spor merkezi hizmet sektörünü temsil etmektedir. Bununla birlikte bir stadyum inşaatını yapan firma imalat gerçekleştirirken, bu stadyumun sahibi olan spor kulübü takımını izlemeye gelen seyircilere hizmet sunmaktadır (Çimen & Gürbüz, 2007).

Rekabet ortamında yer alan yöneticiler ve spor hizmet paydaşları müşteri tatmininin sağlanabilmesi için alternatif gelişim yollarına başvurmaya başlayarak spor alanında kaliteli hizmet anlayışı oluşumuna sebep olmuşlardır. Sürekli kendini güncelleyen dünya düzeninde sporda gelişen rekabet ortamı, işletmelerin müşteri beklentilerini optimum düzeyde çıkarabilmek ve hizmet kalitesini arttırabilmek için yeni yönetim anlayışlarına başvurumaktadırlar. Bu noktada artan global pazarda çoğu kurumun kesinlikle tanışacağı Altı Sigma yönetim modelinin hizmet alanında, özellikle de spor piyasası alanında ve kurum ve kuruluşlar bünyesinde gerçekleştirdikleri faaliyetler neticesinde bir nevi spor hizmeti (ürünü) sunan yönetim alanında da uygulanabilirliği mümkün görünmektedir (Devecioğlu & Yücel, 2012).

Bir spor işletmesinin gelir elde edebileceği birçok kaynak bulunmaktadır. Bunlara bilet satışları, imtiyaz hakkı, sponsorluklar ve televizyon gelirleri dahildir. Ayrıca, üniversitelerin bünyesinde yer alan spor kurumlarından elde edilen bağışlardan ve özel fonlardan gelir elde edilebilmektedir. Diğer endüstrilere benzer şekilde hem profesyonel hem de üniversiteler arası spor işletmeleri müşterileri çekmek ve elde tutmak için sürekli rekabetle karşı karşıyadır. Bu rekabet, diğer aktivite kaynaklarına ek olarak spor sektöründe de yerini almaktadır. Dolayısıyla bu yapılanma devam ettiği, spor işletmesinin gelirinin bir kısmı risk altındadır. Riski azaltmanın bir yöntemi, müşterilerin deneyimlerinin memnuniyetlerini arttırmaktır. Six Sigma, sorun tanımlama, süreç iyileştirme ve müşteriye verdiği önem nedeniyle bu çabalara katkıda bulunmak ve bunları desteklemek için oldukça uygun bir metot olarak görülmektedir (Salzarulo vd., 2012).

Spor işletmelerinin spor malzemeleri ve spor teknolojik ürünleri gibi temelde hizmet üreten işletmeler olduğu kabul edilirse hem yönetim alanında kaliteyi yakalamak hem de üretimden verim elde etmek için Altı Sigma Yönetim Modelini gerçekleştirilebilir. Bu noktada alan yazında bu modeli açıklayan Devciolu & Yücel (2012), sporda altı sigma modelinin uygulama alanlarını şu şekilde göstermektedir:

Şekil 1. Spor Sektöründe Altı Sigma Uygulama Alanları



Altı sigma modeli, spor federasyonları ve spor kulüpleri gibi kuruların sundukları faaliyetler neticesinde yönetim alanında da gerçekleştirilebilmesi mümkün görünmektedir. Alınacak kanun ve politikalarla birlikte, spor kurumlar Altı Sigma uygulamalarına geçilmelidir. Nitekim altı sigma anlayışı ile spor federasyonlarında kalite normlarının var olabilmesi, hedef kitlenin ihtiyaçlarının karşılanması, verimliliğin ve etkililiğin artırılması, gelişimin standartlaştırılarak sağlanması ve hizmet sunacakların niteliklerinin artırılması mümkündür (Yücel & Devecioğlu, 2012).

Sağlık ve spor sektörü açısından bir fitness ya da spor salonu/ kulüp işletmeciliğinde somut olmayan bir hizmet var olduğu için yoğun iş gücü gerektirmektedir. Müşterilere yüksek kalitede ve tatmin edici hizmet sunmak kolay bir iş olmasa da aslında çoğu fitness ve spor kulübünün nihai hedefi de budur. Bu nedenle, kaliteli hizmet sunmak ve müşterilerle iyi bir ilişki kurmak, spor işletmecileri için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu noktada spor işletmelerinin en büyük problemlerinden biri müşteriyi elde tutamamak ve dolayısıyla müşteri kaybı oranındaki artıştır. Dolayısıyla iş dünyasındaki şiddetli rekabet ve artan tüketici farkındalığı, giderek daha fazla işletmenin operasyonel performanslarını iyileştirmek için Altı Sigma sistemini benimsetmiştir. Altı Sigma'da yer alan istatistiksel analizler sayesinde yetersiz yönetim süreçlerinin belirlenmesiyle işletmeler, operasyonel ve yönetsel sorunlara yanıt vermek için bilimsel ve etkili bir yöntem ortaya koymuşlardır (Cheng, 2013).

Altı Sigma sporda uygulama bilirliliği açısından incelendiğinde özellikle satış ve pazarlama alanında yaygın olmadığı görülmediği ancak uygulanma noktasında büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle, Pestorius (2007) altı sigmanın satış ve pazarlama alanında uygulamalarının yaygın olmamasının ana nedenini ise, Altı Sigma uzmanlarının genellikle üretim üzerinde durduğu ancak satış ve pazarlama gibi

işlemsel süreçlerle ilgilenmediklerine bağlamaktadır. Ayrıca, toplam kalite yönetimini ve Altı Sigma'yı besleyen üretimdeki kalite endişeleri ve küresel baskılar gibi güçlü bir eylem çağrısının olmadığını belirtmektedir. Ek olarak satış ve pazarlamadaki girişimci ruh, bireysel düşünmeyi teşvik eder. Böylece standartlaştırılmış süreçlere direnir.

Sporlarda, Altı Sigma kavramının atletik performans açısından da kullanıldığı görülmektedir. Atletik performansta yer alan en zayıf halkayı izole etmek ve onu geliştirmek için kullanılabilir. Örneğin hokey, futbol gibi takım sporlarında ve golf gibi bireysel bir sporda bir antrenörün takımının durumunu analiz etmek için ya da bir golfçünün topa vuruşunda performansını analiz etmek ve daha fazla pratik gerektiren oyun alanlarını belirlemek için DMAIC (TÖAİK) modeli kullanılabilir. Burada sporcunun, sahadaki çeşitli noktalarda niceliksel verileri kullanılarak sorunlu alanları belirleyebilir ve daha sonra genel performansı iyileştirmek için özellikle bunlara zaman ayırabilir. Çobanoğlu vd. (2018) araştırmalarında maç analizi ile elde edilen verilerden yararlanarak Altı Sigma Yönetim Modelini ve Araçlarını Türkiye Futbol Federasyonu'nda uygulamıştır. Bu çalışmada müsabaka sonucuna etki eden etmenler, bu etmenlerin sonuca olan etkisinin derecesinin belirlenmesi ve belirlenen etmenlerin birbiri ile olan etkisinin derecesinin belirlenmesi açıklanmıştır.

Diğer taraftan, DMAIC metodu, takım sporlarında birden fazla sporcunun etkileşimi nedeniyle kullanmak farklı zorluklar getirebilir. Bununla beraber oyun kurucu gibi belirli bir oyuncuya odaklanmayı seçen bir futbol antrenörünün ve bu sporcunun performansını kapsamlı bir şekilde analiz edilebilir. Altı Sigma ve DMAIC'in spora nasıl uygulanabileceği şu şekilde açıklanabilir:

Tanımla – Takım, analiz etmeyi planladıkları süreci açıkça belirler ve değerlendirmeye dahil olan herkesin görevlerini tanımlar,

Ölçme – Takım, değişkenlerin nerede meydana geldiğini belirlemeye yardımcı olmak için ilgili verileri toplamaya başlar. Altı Sigma metodolojisinde değişkenler, verimlilik sorununun kökü olarak kabul edilir.

Analiz Et – Takım, önceki adımda toplanan verileri alır ve iyileştirme alanlarını belirlemek için bunları parçalara ayırmaya başlar. Herhangi bir sorun niceliksel olarak belirlenir ve izole edilir, böylece sonraki aşamalarda ele alınabilir.

İyileştirme (Geliştirme) – Takım sorunun temel nedenini alır ve soruna bir çözüm bulmak için beyin fırtınası yapar. Bu adım biraz deneme yanılma gerektirebilir, ancak nihai amacı tüm süreci daha etkili hale getirmektir.

Kontrol – Takım, yeni çözümü belgeler ve ilgili paydaşlara iletir. İyileştirmeler uygulanır ve bir deneme süresinin ardından, beklenen seviyelerde performansı iyileştirip iyileştirmediklerini belirlemek için değerlendirilir.

KAYNAKÇA

- Akan Özkök, G. (2023). Tedarik zinciri yönetiminde kalite yaklaşımı ve bir lojistik şirketinde altı sigma yönteminin uygulaması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 774-783. <https://doi.org/10.47525/ulasbid.1330585>
- Akay, B., Ayhan, B., & Yaşartürk, F. (2022). Boş zaman yoluyla stresle baş etme stratejisi ve mutluluk düzeyi arasındaki ilişki. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 593-607.
- Akça, İ. (2021). Lean six sigma: a conceptual framework. *Journal of Life Economics*, 8(3), 299-307.
- Aktar, A., & Akın, O. (2018). Altı sigma yaklaşımının maliyet yönetim aracı olarak kullanılabilirliğine yönelik bir araştırma: *Manisa örneği*. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 19-41. <https://doi.org/10.30794/pausbed.424876>
- Akyüz Çağlar, M., & Kurt, M. (2016). Altı sigma yaklaşımı ve savunma sanayi sektöründe bir uygulama. *Endüstri Mühendisliği*, 27(3), 13-24.
- Altuğ, M., & Nalbant, M. (2010). süreç iyileştirme yaklaşımı olarak altı sigma ve bir uygulama. *Engineering Sciences*, 5(4), 689-712.
- Barbak, A. (2015). Balanced Scorecard and Six Sigma: An Integrated Model Proposal. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 59-76. <https://doi.org/10.18394/iid.86097>
- Başaloğlu, C. (2007). Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Altı Sigmanın Uygulanabilirliği,

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Aydın

- Bayhan, M., Demirel, A., & Yacan, İ. (2022). Hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde altı sigma yaklaşımı: hizmet işletmesi olarak bir eğitim kurumunda uygulama örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 6(2),2545-2564. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1101546>
- Boran, S., & Gökler, S. H. (2019). Bir lojistik firmasında 6 sigma yöntemi uygulaması. *Alphanumeric Journal*, 7, 87-98.
- Cengiz, Ö., & Senger, Ö. (2018). Hizmet sektöründe altı sigma kalite felsefesinin uygulanması: bir turizm işletmesi örneği. *Alphanumeric Journal*, 6(1), 151-176. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.396671>
- Cheng, K. M. (2013). On applying Six Sigma to improving the relationship quality of fitness and health clubs. *Journal of Service Science (Online)*, 6(1), 127.
- Cinoğlu, M., & Kurutkan, M. N. (2021). Bilim haritalama tekniklerine göre altı sigma kavramı. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 58-75.
- Çakır, E., & Kacı, Ü. (2018). Altı sigma kara kuşak eğitimi alacak personelin bütünleşik swara ve gia yöntemleri ile belirlenmesi. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9(23).
- Çobanoğlu HO, Terekli MS, Gursakal N, ve Sever NS. (2018). Organizational change and applicability of Six Sigma Management Model in the Turkish National Soccer Team. *Balt J Health Phys Act*. 10(3)15–26. <https://doi.org/10.29359/BJHPA.10.3.02>

- Çalışkan, G. (2006). Altı sigma ve toplam kalite yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(17), 60-75.
- Çimen, Z. & Gürbüz, B. (2007). *Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Alp Yayınevi, Ankara.
- Dalğar, .Y., Taş, D., Cevher, E., Akın, O. (2010). Maliyet yönetim aracı olarak altı sigma: kuramsal bir yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 235-255.
- Devecioğlu, S., & Yücel, A. S. (2012). Spor sektörü ve altı sigma yönetim modeli. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(1), 17-24.
https://doi.org/10.1501/Sporm_00000000216
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2010). Yalın yöntemler ve altı sigmayı içeren bütünleşik bir yaklaşım: yalın altı sigma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 343-366.
- Durmuşoğlu, B., & Keskin, G. A. (2015). Altı sigma yöntemi ile imalat sektöründe ergonomik risk indirgeme uygulaması. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 293-300.
- Firuzan, A. R., Kuvvetli, Ü., & Gerger, A. (2012). Altı sigma metodolojisi ve otomotiv sektöründe bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 25(7), 4176-4188.
- Gürkan, R. K., Koçak, F., & Başar A. (2021) Investigation on the relationship between the leisure satisfaction and psychological well-being in disabled athletes. *International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences*, 7(2), 73–83.
- Güven, B., Kara, F. M., & Özdedeoğlu, B. (2019). The socialization process for women with disabilities in

sports: A double barrier?. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 10(3), 7-17.

Kara, F. M., Gürkan, R. K., Karaca, G. & Uğurlu, A. (2023). The relationship between perception of leisure boredom, motivation for participation in physical activity and presenteeism. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 535-550.

Kara, F. M., Ugurlu, A., & Karaca, G. (2023). Women's Empowerment within the Framework of the Sustainable Development Goals: The Case of "Girls on the Field". *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 775-791.

Karabulut, M., Kumru, P. Y., & Onursal, F. S. (2020). Altı sigma yaklaşımı ve tekstil sektöründe bir uygulama. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.14514/byk.m.26515393.2020.8/1.1-19>

Karaman, A., & Kınık, Ö. (2004). Altı sigma vizyonu , toplam kalite yönetimi sistemi , gıda ve diğer sanayilerdeki uygulamaları. *Akademik Gıda*, 2(6), 33-38.

Kardeş Selimoğlu, S., Yeşilçelebi, G., & Altunel, M. (2021). İç denetim süreçlerini iyileştirme ve risk yönetimi araçları: yalın altı sigma ve fmea. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 201-218. <https://doi.org/10.25095/mufad.950760>

Kılınçer, B. (2022). ALTI SİGMA. *Çağdaş Maliyet Yönetimi Teknikleri ve Uygulamaları*, 165.

Metin, M., & Yarbay Şahin, R. Z. (2021). ALTI SİGMA UYGULAMALARI. 5. Geleceğin Mühendisleri Uluslararası Öğrenci Sempozyumu.

- Montgomery, D. C., & Woodall, W. H. (2008). An Overview of Six Sigma. *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*, 76(3), 329–346.
- Oral, O. . K., & Dirgar, E. (2009). Altı Sigma Yaklaşımı. *Qualitative Studies*, 4(1), 14-23. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.2.1A0352>
- Özveri, O., & Altınoymak, F. (2013). Hizmet sektöründe altı sigma: bankacılık uygulaması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 85-99.
- Özveri, O., & Çakır, E. (2012). Yalın altı sigma ve bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-36.
- Pande, P. S., Neuman, R. P. ve Cavanagh, R. N., (2003), “Six Sigma Yolu”, İstanbul.
- Patır, S. (2008). Kalite anlayışında altı sigma yaklaşımı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(24), 63-83.
- Pestorius, M.J. (2007), “Apply Six Sigma to sales and marketing”, *Quality Progress*, 38(1), 19-24
- Polat, A., Cömert, B., Arıtürk, T., (2005), “Altı Sigma Vizyonu”, Pelin Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Ree, S. and Ma, Y. (2008), "Comparison Analyses of Implementing 6 Sigma Management between China and Korea Companies: Korea side", *Asian Journal on Quality*, Vol. 9(2), 119-127. <https://doi.org/10.1108/15982688200800021>
- Reis, H. (2006). Tedarik Planlamasında Altı Sigma Uygulaması (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Salzarulo, P.A., Krehbiel, T.C., Mahar, S. and Emerson, L.S. (2012), "Six Sigma sales and marketing: application to

- NCAA basketball", *American Journal of Business*, 27(2), 113-132. <https://doi.org/10.1108/19355181211274433>
- Sarol, H., Gürkan, R.K., & Gürbüz, B. (2022). The road to championship: An example of an individual with autism spectrum disorder. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 14(3), 1-17.
- Sevimli, E., Ünlü, T. N., & Deniz, D. (2020). Sağlık hizmetlerinde altı sigma metodolojisi. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 3(2), 16-23.
- Sofyalıoğlu, Ç. (2009). Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Uygun Altı Sigma Metodolojisinin Seçimi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(2), 1-17.
- Sontay, G., & Karamustafaoğlu, O. (2019). 'Ay'ın hareketleri ve evreleri' konusunda 6-sigma yönteminin uygulanabilirliğine yönelik öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 520-545.
- Sönmez, Z. (2013). *Altı Sigma Metodolojisi ile Süreç İyileştirme ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topçu, H., Doğan, B., & Doğan, M. (2018). Altı sigma yöntemi ve yükseköğretim kurumlarında uygulanabilirliği üzerine bir çalışma. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 68-79.
- Üzüm, H., Yeşildağ, B., Karlı, Ü., Ünlü, H., vd. (2016). Kamu ve özel spor merkezleri müşterilerinin hizmet kalitesi algılarının incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 167-180. <https://doi.org/10.11616/basbed.vi.455308>

- Yıldırım, H., & Demir, M. (2007). Tekstil sektöründe altı sigma (six sigma) yaklaşımı. *Öneri Dergisi*, 7(27), 115-127. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.684917>
- Yücel, S. & Devecioğlu, S. (2012). Türk spor federasyonlarında altı sigma yönetim modelinin uygulanabilirliğine ilişkin yönetici görüşlerinin bazı parametreler bakımından değerlendirilmesi. *İİB International Refereed Academic Social Sciences Journal SPECIAL ISSUE*,3,7,30-50.
- Yüksel, G. (2008). *6 Sigma Yaklaşımının Hizmet Sektöründe Kullanılması ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com