



İŞ'TE DAVRANIŞ DERGİSİ

Journal of Behavior at Work

Volume: VI Issue: 1 Year: 2021

Editör / Editor in Chief

Bilal ÇANKIR (İstanbul Medeniyet University)

Danışma Kurulu / Advisory Board

Salami Mutiu Olagoke (University Pendidikan Sultan Idris)

Nihat Alayoğlu (Istanbul Medipol University)

Mehmet Lütfi Arslan (Istanbul Medeniyet University)

Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol University)

İbrahim Taha Dursun (Sakarya University)

Selma Arıkan (İstanbul Medeniyet University)

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mehmet Emin Okur (Marmara University)

Serdar Yener (Sinop University)

Tarandığı Endeksler / Indexes



ECONBIZ



RePEc



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

İş'te Davranış Dergisi © 2021

Journal of Behavior at Work © 2021

İş'te Davranış Dergisi / Journal of Behavior at Work (JB@W)

2021, Cilt/Volume: VI, No:1

BU SAYININ HAKEMLERİ

Hanifi Ayboğa (*Marmara Üniversitesi*)

Pınar Başar (*İstanbul Ticaret Üniversitesi*)

Selçuk Yeke (*İstanbul Üniversitesi*)

Sevgi Elmas-Atay (*İstanbul Üniversitesi*)

Ahmet Tuncay Erdem (3) (*Abant İzzet Baysal Üniversitesi*)

Zeynep Hatipoğlu (*Arel Üniversitesi*)

Gülbeniz Akduman (*Marmara Üniversitesi*)

Zümral Gültekin (*Ondokuz Mayıs Üniversitesi*)

HAKEM LİSTESİ

ULUSLARARASI/ INTERNATIONAL

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mutiu Abdsalaam (University Pendidikan Sultan Idris)

TÜRKİYE / TURKEY

Abdullah Beyhan (Marmara Üniversitesi)

Ahmet Tuncay Erdem (Abant İzzet Baysal Üniversitesi)

Akansel Yalçınkaya (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Alev Torun (Marmara Üniversitesi)

Ali Alparslan (Mehmet Akif Üniversitesi)

Alper Çalıkoğlu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Alptekin Güney (Beykent Üniversitesi)

Aslan Tolga Öcal (Marmara Üniversitesi)

Ayhan Durmuş (Sakarya Üniversitesi)

Ayşegül Özbebek Tunç (İstanbul Üniversitesi)

Barış Uslu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Berna Dinçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Bora Yenihan (Kırklareli Üniversitesi)

Bora Yıldız (İstanbul Üniversitesi)

Burcu Aydın (Marmara Üniversitesi)

Çiğdem Özkan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Davut Cem Dikmen (Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi)

Deniz Palalar Alkan (Yeditepe Üniversitesi)

Derya Semiz Çelik (Marmara Üniversitesi)

Dilhan Apak (Haliç Üniversitesi)

Esra Atilla Bal (Acıbadem Üniversitesi)

Esra Sevimli (İstanbul Arel Üniversitesi)

Ezgi Saatçi Yıldırım (İstanbul Okan Üniversitesi)

Fatma Çam Kahraman (İstanbul Kent Üniversitesi)

Fatma İnce (Mersin Üniversitesi)

Fevzi Esen (İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi)

Gökhan Silahtaroglu (İstanbul Medipol Üniversitesi)

Gözde Özkılıçcı (İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi)
Gül Eser (Marmara Üniversitesi)
Güler İslamoğlu (Marmara Üniversitesi)
Halim Baş (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Hanifi Ayboğa (Marmara Üniversitesi)
İbrahim Dursun (Sakarya Üniversitesi)
İdil Tamer (İstanbul Medipol Üniversitesi)
İpek Okkay (İstanbul Ayvansaray Üniversitesi)
Kutlu Çalışkan (Marmara Üniversitesi)
Mehmet Emin Okur (Marmara Üniversitesi)
Mehmet Lütfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Mehmet Nuri İnel (Marmara Üniversitesi)
Merve Yanar Gürce (State University of New York)
Mevlüt Yılmaz (Fırat Üniversitesi)
Muhammet Atalay (Kırklareli Üniversitesi)
Mustafa C. Altunel (Kırklareli Üniversitesi)
Mutlu Gürsoy (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Nihat Tak (Kırklareli Üniversitesi)
Oğuz Başol (Kırklareli Üniversitesi)
Olgun Irmak Çetin (Trakya Üniversitesi)
Onur Ünlü (Yalova Üniversitesi)
Orhan Koçak (İstanbul Üniversitesi)
Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Özgür Ayhan (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)
Öznur Gülen Ertosun (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Pınar Başar (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Ramazan Tiyek (Kırklareli Üniversitesi)
Safiye Şahin (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Seçil Bal Taştan (Marmara Üniversitesi)
Selçuk Yeke (İstanbul Üniversitesi)
Serdar Yener (Sinop Üniversitesi)
Serkan Akgün (İstanbul Kent Üniversitesi)

Serkan Erebak (Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi)

Sevgi Elmas-Atay (İstanbul Üniversitesi)

Tahsin Akçakanat (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Tuncay Yılmaz (Sakarya Üniversitesi)

Tülay Turgut (Marmara Üniversitesi)

Uğur Demirci (Emniyet Genel Müdürlüğü)

Ümran Yüce (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)

Ünsal Sıgır (Başkent Üniversitesi)

Yaprak Kalafatoğlu (Marmara Üniversitesi)

Zeynep Hatipoğlu (Arel Üniversitesi)

Zümral Gültekin (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	Makale Başlığı / Article Name	Makale Türü/Article Type	Sayfa/ Page
1	<i>Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Donabedian Kalite Özellikleri ve Sağlık Çalışanlarının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi / Total Quality Management In The Health Sector Donabedian Quality Features and Effect Of Health Workers On Service Quality</i> İrem Özcan Çaklı	Araştırma Makalesi / Research Article	1-15
2	<i>Zoom Yorgunluğu Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması / Adaptation Of The Zoom Exhaustion & Fatigue Questionnaire Into Turkish: A Validity And Reliability Study</i> Gülbeniz Akduman	Araştırma Makalesi / Research Article	16-28
3	<i>Tükenmişlik Sendromu Yaşayan Stajyerlere Yönelik Bir Örnek Olay İncelemesi / A Case Study on Burnout Syndrome: The Intern Example</i> Cem Güney Özveren	Araştırma Makalesi / Research Article	29-39
4	<i>İş Gücü Planlamasında Dengenin Anahtarı: İnsan Kaynakları Analitiği / The Key to Balance in Workforce Planning: Human Resources Analytics</i> Çağlar Özalp, Zeynep Hatipoğlu	Kavramsal Makale / Conceptual Article	40-51
5	<i>Harvard Business Review Türkiye Perspektifinden Girişimcilik ve Girişimci Davranışı / Entrepreneurship And Entrepreneur Behavior from Harvard Business Review Turkey's Perspective</i> Melike Turhan	Araştırma Makalesi / Research Article	52-64



Total Quality Management In The Health Sector Donabedian Quality Features and Effect Of Health Workers On Service Quality*

İrem ÖZCAN ÇAKLI†, İstanbul Esenyurt University

ARTICLE INFO

Article history:
Received: 30.03.2021
Received in revised form:
23.04.2021

Accepted: 01.05.2021

Key Words: Health, Healthcare Professionals, Quality, Total Quality Management

ORCID: 0000-0001-0958-

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: The place and importance of TQM in the health sector, hospital and hospital management and general concepts related to health services are also included. With this research, it is aimed to understand what the concept of quality is and the concept of total quality management in the health sector. Also, In the concept of quality service, it is aimed not only to satisfy the people using the service delivery, but also to create a quality perception in healthcare professionals and to measure what their effects are on health care.

Methods: The research includes 100 healthcare professionals working at Beylikdüzü Medicana International Hospital within the borders of Istanbul. The prepared questionnaire was subjected to reliability analysis in SPSS 22.0 for Windows package software. The data collected in the study were evaluated by taking the frequency of the demographic features. The responses of the participants to the scales and the frequency, mean and standard deviation were determined and evaluated. Anova analysis was used to reveal the relationship and the degree of relationship in testing research hypotheses. The t-test was used for the gender variable with a variable number of 2, and anova tests were performed for variables with a variable number of 3 or more.

Results: It is observed that the findings obtained in the study provide similar results in terms of variables examined and findings obtained in studies investigating the quality of healthcare workers in recent years. In this context, up-to-date data were obtained in terms of addressing the quality perspectives and related factors in healthcare professionals.

Originality: According to the research findings; TQM perception varies according to demographic characteristics, duration of employment in the profession, and professional titles. Professionals' full participation in TOM perception. full use of their authorization. education levels are important in the formation

Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Donabedian Kalite Özellikleri ve Sağlık Çalışanlarının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi

İrem ÖZCAN ÇAKLI, İstanbul Esenyurt Üniversitesi

* Bu çalışma, yazarın yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

† İrem Özcan Çaklı, shhe_@hotmail.com, Cite As/ Alıntı: Özcan Çaklı, İ.(2021). Sağlık Sektöründe Toplam kalite Yönetimi Donabedian Kalite Özellikleri ve Sağlık Çalışanlarının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd..>

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihi:

Başvuru: 30.03.2021

Revizyon: 23.04.2021

Kabul: 01.05.2021

Anahtar

Kelimeler:

Sağlık, Sağlık Çalışanları,
Kalite, Toplam Kalite
Yönetimi

ORCID: 0000-0001-9958-
6256

Makale Türü: Araştırma
Makalesi

Amaç: TKY' nin sağlık sektöründeki yeri ve önemi, hastane ve hastane yönetimi ve sağlık hizmetleriyle alakalı genel kavramlara yer verilmiştir. Bu araştırma; kalite kavramının ne olduğu, sağlık sektöründeki toplam kalite yönetimi kavramının anlaşılması amaçlanmıştır. Ayrıca; kaliteli hizmet anlayışında sadece hizmet sunumunu kullanan kişilerin memnuniyetleri değil aynı zamanda sağlık çalışanlarında da kalite algısının oluşturulması ile sağlık hizmetine etkilerinin neler olduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır.

Tasarım/Yöntem: Araştırma İstanbul sınırları içerisinde Beylikdüzü Medicana International Hastanesi'nde görevli 100 sağlık çalışanını içermektedir. Hazırlanan anket SPSS 22.0 for Windows paket programında güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada toplanan veriler, demografik özelliklerin frekansı alınarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar ile frekans, ortalama ve standart sapmaları tespit edilerek değerlendirme yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesindeki ilişkiyi ve ilişkinin derecesini ortaya koymak için anova analizi kullanılmıştır. Değişken sayıları 2 olan cinsiyet değişkeni için t testi kullanılmış olup, değişken sayıları 3 ve daha fazla olan değişkenler için ise anova testleri yapılmıştır.

Sonuçlar: Araştırmada elde edilen bulguların, son yıllarda sağlık çalışanlarında kalitenin araştırıldığı çalışmalarda incelenen değişkenler ve elde edilen bulgular bakımından benzer sonuçlar sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda, sağlık çalışanlarında kaliteye dair bakış açılarının ve ilişkili faktörlerin ele alınması bakımından güncel veri elde edilmiştir.

Özgün Değer: Araştırma bulgularına göre TKY algısı; demografik özelliklere, meslekte çalışma sürelerine, mesleki unvanlara göre değişiklikler göstermektedir. Çalışanların TKY algısına tam katılımı, yetkilerini tam kullanmaları, eğitim düzeyleri sağlık sektöründe kalite algısının oluşması ve bilincin gelişip sürekliliğinin

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Sağlıklı olarak yaşamak her bireyin hakkıdır. Dünya' da olduğu gibi ülkemizde de sağlık çok önemli bir konu olmuştur. Bazen sağlığımız çeşitli sebeplerden dolayı bozulabilir. Yeniden eski sağlıklı hayatımıza dönebilmek için sağlık sektöründeki kurumlar ve çalışanlardan yardım alırız. Sağlık sektörünün bizlere sunduğu hizmet sağlık hizmetidir. Sağlık hizmeti kavramı çok geniş kapsamlı bir konudur. Sağlık hizmetlerini sunan kurumların sayısının artması bu hizmetlerden faydalananların, kurumlar arasında tercih yapma imkânını doğurmuştur. Bu durum da sağlık kurumları arasında bir rekabet ortamının oluşmasına sebep olmuştur.

Rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüzde işletmeler, ömrünün sonsuz olduğu kabul edilerek kurulmaktadır. Ancak her ürünün de bir kullanım ömrü olduğu gibi, her canlının da bir yaşam ömrü olduğu söylenebilir. Burada benzetme yapılacak olursa, işletmeleri sanki canlı bir organizma, hastalık yapıcı mikro organizma virüs ve benzerlerini de sürekli değişen koşullar olarak düşünürsek zor koşullar tarafından enfekte olmuş veya olması muhtemel tüm işletmelerin hastalıklardan korunması için günümüzde geliştirilen en iyi tedavi ve korunma yollarını yani en modern yönetim yaklaşımlarını kullanması gerekmektedir.

Kişilerin ihtiyaçları değişken özellikler göstermektedirler. Sağlık hizmetlerinde de kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. Sektörde başarılı olmak ve rekabeti sürdürebilmek için kaliteli hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sağlık sektöründe kalite ve kaliteli hizmet sunumu, gelişmişliğin belirtilerinden birisidir (Lüleci, 2018, s. 19).

Kalite yönetiminin sağlık hizmetlerinde uygulanması hastanelerde yürütülen çalışmaların ve bu çalışmaların yapılması sürecinde mevcut olan hizmet kalitesini geliştirme, hastanelerden hizmet talep edenlerin beklentisini karşılayacak şekilde hizmetlerin sunulması, kalite sistemi oluşturulurken maliyetlerin dikkate alınması süreçlerini içermektedir. Sağlık sektörü de kalite sistemlerinin oluşturulması ve sürdürülmesi arzu edilen bir sektördür. Sağlık sektöründe verilen hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve gelecekte oluşturulacak toplam kalite yönetimi planlarının sektörün içinde bulunanların fikirlerini de kapsayacak şekilde hazırlanmasına yardımcı olma adına, bu sektörde çalışanların toplam kalite yönetimi ile ilgili düşüncelerinin tespit edilmesi önemlidir (Kıdak, Nişancı ve Burmaoğlu, 2015, s. 484).

1.2. Araştırmanın Amacı

Teknolojik yenilikler, rekabet ortamlarındaki artış her alanda olduğu gibi sağlık işletmelerinde de kalite olgusunun öneminin artmasına neden olmaktadır. Sağlık hizmetlerinde hizmet sunumu sağlayıcıları ve kullanıcıların insan olması, verilen hizmetin ertelenemez oluşu ve sağlık hizmetlerinin hatasız yapılması ilkesi beraberinde kaliteli hizmet anlayışını zorunlu kılmaktadır. Hasta beklenti ve memnuniyetlerinin kaliteli hizmet sağlanmasında belirleyici rolü olduğu gibi sağlık çalışanlarının da hizmet kalitesine etkileri bulunmaktadır. Bu araştırma ile amaçlanan; kalite kavramının ne olduğunun, toplam kalite yönetiminin anlaşılmasının ve sağlık sektöründeki toplam kalite yönetimi kavramının anlaşılması amaçlanmaktadır. Ayrıca; kaliteli hizmet anlayışının gelişmesinde sadece hizmet sunumunu kullanan kişilerin memnuniyetleri değil aynı zamanda sağlık çalışanlarında da kalite algısının oluşturulması ve kaliteli hizmet anlayışının belirlenmesi ile sunulan sağlık hizmetine etkilerinin neler olduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır.

Sağlık sektöründe, toplam kalite yönetiminin anlaşılması,
Kalite özelliklerinin neler olduğunun kavranması,
Sağlık çalışanlarının kaliteli hizmet anlayışına etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Sağlık çalışanlarının tam katılımıyla gerçekleşen toplam kalite yönetimi felsefesinin anlaşılması kaliteli hizmet için önem oluşturmaktadır. Bu çalışmayla; sağlık hizmeti veren kuruluşlarda toplam kalite yönetimi felsefesinden bahsedilmektedir. Sunulacak hizmetin kalitesinin sağlanması için gerekenler ve bu gerekliliklerin hizmet kalitesine etkileri üzerine durulmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde kalite anlayışı hizmetin sürekliliği ve etkinliği açısından önem taşımaktadır. Sağlık hizmet sunumunu gerçekleştiren sağlık çalışanlarının, kaliteli hizmet anlayışını benimsenmesi ve kaliteli hizmetten algıladıklarının belirlenmesini amaçlayan bu araştırma; sağlık çalışanlarının hizmetin kalitesine etkisinin neler olduğunu ve ne kadar etkili olduğunu anlamamızı sağlamak için önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılacak olan çalışmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir: H₁: Demografik değişkenler ile Toplam Kalite Uygulaması ve Alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1a}: Kadın ve erkek katılımcıların toplam kalite uygulaması ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1b}: Evli ve bekâr katılımcıların toplam kalite uygulaması ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1c}: Katılımcıların eğitim düzeyi gruplarına göre toplam kalite uygulaması ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1d}: Katılımcıların meslekte çalışma yılına göre toplam kalite uygulaması ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1e}: Katılımcıların hastanede çalışma yılına göre toplam kalite uygulaması ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1f}: Katılımcıların unvanlarına göre toplam kalite uygulaması ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Yapılan araştırmada anket ve ölçekleri dolduran kişiler doğru ve içten yanıtlar vermiştir.

Kullanılan ölçek ve anketler araştırma konusunu ölçecek yeterliliktedir.

2. Toplam Kalite Yönetim (TKY) Kavramı

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Endüstri Devrimi ile birlikte sanayileşme başlamış ve toplu üretime geçilmiştir. Farklı sektörler, birçok işletme varlığı ürün ve hizmet çeşitlilikleride beraberinde rekabet ortamı oluşmasına neden olmaktadır. Böylelikle kalite kavramı daha da önem kazanmaya başlamıştır.

Toplam Kalite; "Tüketiciyi daima memnun edecek özelliklere sahip ürünleri tasarlamak, geliştirmek, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermek aşamalarında kaliteyi sağlamak ve sürekli geliştirmek demektir" (Parlak, 2020, s.30).

İşletmelerde müşteri isteklerini karşılama; "Üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, işletme çalışanlarının eğitimi, takım çalışması, sürekli geliştirme ve iyileştirme (Kaizen) sürecinin benimsenerek uygulanması" Toplam kalitenin öğelerini oluşturmaktadır (Şimşek, 2001, s.134).

Toplam Kalite Yönetimindeki: Toplam; İşletme ya da kurum içerisindeki tüm çalışanların tam kapasitede katılımını ifade etmektedir. Kalite ise; müşteri memnuniyetinin, mutluluğunun sağlanarak beklentilerinin karşılamaını ifade etmektedir. TKY' deki yapılan işin esas özelliği olarak ilk seferinde ve doğru yapmak önemlidir. Diğer bir ifade ile TKY, müşteri memnuniyetini esas alarak beklenti ve ihtiyaçların karşılamaını için kurumun tam katılımıyla organizasyon işlevlerini sürdürmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Karta, 2018).

TKY'nin tanımları arasında farklı açıklamalar olsada toplam kalite yönetimi organizasyonda kaliteyi esas alarak çalışan tüm kişilerin katılımını sağlayan, müşteri memnuniyetini ve organizasyon başarısının devamlılığını sağlayan yönetim yaklaşımı olarak da tanımlanabilmektedir (Uryan, 2002).

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri

Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri aşağıdaki özellikleri içermektedir (Marşap, 2014, s. 74-103);

Liderlik

Süreçlerin Yönetimi

Müşteri (Tüketici) Odaklı olmak

Tam Katılım

Sürekli İyileştirme ve geliştirme

İstatiksel yöntemlerle çalışmak

Hata Önleyici Yaklaşım

Sürekli Eğitim ve Öğrenen Örgütler

2.3. Sağlık Hizmeti Açısından Toplam Kalite Yönetimi Öncü Kişisi

2.3.1. Avadis DONABEDIAN

1919' da Lübnan'da doğan Avadis DONABEDIAN, Tıp doktoru, araştırmacı, halk sağlığı uzmanı, epidemiyoloji uzmanıdır. Donabedian' ın en önemli çalışmaları sağlık alanında olmuştur. Sağlık hizmetleri sonuçlarında kalite araştırması ve Donabedian bakım modeli bu çalışmalarından bazılarını oluşturmaktadır. Donabedian çalışmalarında; sağlık hizmetleri

kalitesi ve kaliteli sağlık hizmeti sunumu için kalite ölçümünü; yapı, süreç ve sonuç aşamalarıyla incelemek gerektiğini savunmaktadır (wikipedia, Avadis Donabedian, b.t).

2.3.2. Donabedian'ın Sağlık Hizmet Kalite Anlayışı

Donabedian, kalite ile ilgili çalışmalarını sağlık hizmeti alanında yapmıştır. Sağlık hizmetlerinde kalite anlayışı kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir ve kalitenin ölçümü zor olmaktadır. Bu nedenden dolayı kavramın zorluğu da ortaya çıkmaktadır. Sağlık hizmetlerinde kalitenin ölçülmesinin yapı, süreç ve sonuç aşamalarının değerlendirilmesiyle olacağını savunmaktadır. Donabedian' a göre sağlık hizmetlerinde kalite algısının oluşması için bazı gereklilikler vardır. Bunlar sırasıyla; etkenlik, etkililik, verimlilik, optimallik, kabul edilebilirlik, yasallık ve hakkaniyet kavramlarıdır.

Sağlık hizmetleri sunumunda kalite güvencesi, kalitenin oluşturulması ve sürekliliği için gereken tüm aşamaları da içermektedir. Donabedian'ın sağlık hizmetlerinin kalitesi için kullandığı diğer bir ifade kalite güvencesi için; teknik hizmetin kalitesi, sağlık hizmeti sunucularının kendileri arasında ve hastalar ile iyi anlaşması, son olarak da hizmetin sunulan yerin fiziki özelliklerinin (konforu, sessizliği, uygunluğu vb.) önemli olmasıdır (Beylik ve Avcı, 2019, s. 30-32).

2.3.3. Donabedian Sağlıkta Hizmet Kalitesi Özellikleri

Donabedian' a göre, sağlıkta sunulan hizmetin kalitesi önemlidir ve bu kaliteyi etkileyecek kavramları; verimlilik, etkililik, optimallik, kabul edilebilirlik, etkenlik, hakkaniyet ve yasallık olarak 7 özelliğe belirtmektedir (Kaya ve Işık, 2013, s. 4);

2.3.4. Donabedian Hizmette Yapı, Süreç, Sonuç Modeli

Donabedian'ın sağlıkta kaliteli hizmet sunumu için savunduğu diğer konu üç aşamadan oluşmaktadır.



Şekil.1. Donabedian Modeli

Şekil.1 deki gibi birbirini takip eden bu aşamalar kaliteli hizmetin oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu üçlemeden: Yapı; hastanenin fiziki koşullarını (makine- teçhizat, araç- gereç, çalışan sayısı, uzmanlık alanları, hastane mimari yapısı vb.). Süreç; sağlık hizmeti sunum faaliyetleri, hastane işleyişi, tedavi aşamalarını belirtmektedir. Sonuç; verilen hizmetin kalitesi, sağlık sunucularının başarısı, hasta ve yakınlarının aldığı tedavi bakım hizmetlerinin başarısı ile hastaya faydasını ifade etmektedir (Yıldız, 2014).

2.4. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

2.4.1. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite

Sağlık hizmetlerindeki kalite algısı; kişilerin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması, tedavinin etkililiğinin ne derecede olduğu ve iyi bir tedavi alıp almadıklarıyla ilgili değerlendirmeleriyle oluşmaktadır.

Sağlık hizmetleri; ertelenemez, alternatifi olmayan, dikkat gerektiren, birçok branşın bir arada çalıştığı; teşhis, tanı, tedavi ve tıbbi bakım hizmetleridir. Sağlık hizmetlerindeki odak nokta insan ve insan sağlığı olduğu için verilen hizmetin kalitesi daha da önem teşkil etmektedir. Kalite: Sağlık alanındaki hizmet kalitesi; alınan hizmetin güvenilirliği, tedavilerin iyileştirme etkisi, verimliliği gibi kavramlar ile algılanan kalite ise; hizmeti alan kişilerin psikolojik olarak hizmetin kalitesiyle alakalı olumlu ya da olumsuz aldığı sonuç doğrultusunda algıladığı kalite olarak ikiye ayrılmaktadır.

Sağlık alanında kalite için; belirli hedefler oluşturulmalı, belirlenen hedeflerin kalite standartları doğrultusunda uygulanması gerekmektedir. Kalifiye ve eğitimli sağlık personellerinin de varlığı kaliteli hizmet sunumu için etkin rollerden birisini oluşturmaktadır (Çepni, 2019, s. 35).

Toplam kalite yönetiminde ana düşünce; yapılan işin ilk kez ve doğru yapılması, sürekli iyileştirme, çalışanların sürece tam katılımı ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

2.4.2. Sağlık Hizmetlerinde TKY' nin Amacı

Sağlık hizmeti sunumu hata affetmez, alternatifi olmayan hizmetlerdir. Hizmet sunumunun direkt muhatabı insandır. Bu yüzden kaliteli hizmet anlayışında önem daha da artmaktadır. Verilen hizmetin kalitesi, sağlık personeli kalitesi, tedavi hizmetlerinin kalitesi ve sürekliliği önemlidir. Sağlık hizmetlerindeki toplam kalite yönetiminin amacı; bireylere sağlık

hizmeti sunmak ve toplumsal sağlık düzeyini geliştirmek amacıyla kalite standartları doğrultusunda tam katılımı hasta ve yakınlarının beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanabilmektedir (Marşap, 2014, s. 443). Sağlık hizmetlerinde kalite; tam zamanında, doğru, uygun tanı ve tedavi olarak da tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile TKY amacı (Kömürcü, 2006);

Kalite standartlarının oluşturulması

Tam katılımın sağlanması ve ekip çalışması anlayışı

Sürecin sürekli yenilenmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi

Sağlık personelinin eğitim kalitesinin ve deneyimlerinin iyi olması

Sürekli eğitimin gerçekleştirilmesi

Tüm kaynakların verimli kullanılması

Sağlıklı iletişim kurulması

Hataların önlenmesinin sağlanması

Tüm sürecin etkin liderle yönetilmesi

Verilen tedavi hizmetlerinin etkililiğinin artırılması

Hasta ve hasta yakını memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır.

TKY amacı; sıfır hata kuralıyla güvenilir, kaliteli, en düşük maliyetle verilen hizmetin, yapılan işin ilk defada doğru zamanlamayla ve doğru yapılması ile sağlık hizmeti kullanıcılarının memnuniyetinin sağlanması olarak da yorumlanabilmektedir.

2.4.3. Sağlık Hizmetlerinde TKY Özellikleri

Sıfır hata ile doğru ve zamanında hizmet; sağlık hizmetlerinde hizmet alıcılarının insan olması verilecek hizmetin hata toleransının olmaması gerekmektedir. Hasta ve yakınlarının beklentileri, ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda verilecek tedavi, bakım hizmetleri kişiye yönelik hatasız gerçekleşmelidir. Sağlık hizmetlerinin ertelenemez oluşu, kişiye göre tedavi bakım ihtiyaçlarının farklılığı, verilecek hizmetin zamanında, doğru ve hatasız yapılmasıyla kişi aldığı sağlık hizmetinden olumlu yönde faydalanmaktadır. TKY' nin sıfır hata ve doğru zamanda hizmet özelliği; sağlık kurumlarını ve sağlık çalışanlarını gereksiz maliyet ve iş yükünden korumuş olmaktadır. Sıfır hataya ulaşmak için TKY sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Hatasız hizmet; sürekli gelişme, çalışanların sürekli eğitimi ile gerekli kontrol ve denetimlerle gerçekleştirilmektedir (Uzunçakmak, 2015).

İnsan odaklı müşteri memnuniyeti; küreselleşme, teknolojik değişiklikler beraberinde sürekli yeniliği getirmekte ve hali hazırda kişilerin beklentileri ile ihtiyaçları da farklılıklar göstererek değişmektedirler. Sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin bir diğer belirleyici özelliği müşteri (hasta ve hasta yakınları) memnuniyetidir (Şimşek, 2000, s.52-53).

2.4.4. Sağlık Hizmetlerinde TKY Gelişimi

Sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi teşhis, tedavi ve tıbbi bakım süreçlerinin doğru, etkili, uygun şekilde yapılmasında ve hasta ile hasta yakınlarının aldığı hizmet memnuniyeti için önem arz etmektedir. Daha sonraları Avadis Donabedian' ın 1966 yılında yaptığı çalışmalarla sağlık hizmetlerinde kalitenin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Donabedian, sağlıkta hizmet kalitesi çalışmalarıyla 7 özellik belirlemiş (verimlilik, etkenlik, etkililik, optimallik, kabul edilebilirlik, hakkaniyet ve yasallık) ve bu özelliklerin hizmet kalitesinde etkin rol oynadığını savunmuştur (Kaya, 20013, s.20-21).

Belli başlı kalite öncülerinin yaptıkları kalite çalışmalarıyla sağlık hizmet kalitesi düşük maliyet, yüksek verimlilik, etkili ve doğru tedavi, sürekli iyileştirme, kalite güvenceleri, hasta güvenliği, hasta odaklılık gibi kavramların önemine değinilmiş ve bu kavramlara yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Kalitede güvence sistemine geçilmeye başlanmasıyla 1960'lı yılların sonuna doğru Amerika' da kalite güvencesi anlayışı hizmet sektöründe uygulanmaya başlamıştır.

1990'larda Akreditasyon kuruluşları ve bazı kalite kuruluşları kalite ödülleriyle birlikte sağlık hizmetleri kalitesi için gerekli çalışmaların yapılması ve sonuçların iyileştirilmesi için çalışmışlardır. Tıbbi uygulamada yanlışların önüne geçilmesi, az ya da çok ilaç kullanımı, hasta güvenliği, doğru hasta doğru işlem kuralının uygulanması ile kalite çalışmalarında daha da önemsenmeye başlamıştır. Özellikle 2000 ve sonrası yıllara bakıldığında kalite kuruluşları kalite konusunda iyileştirmelerin yapıldığı, hasta güvenliğinin sağlanmasına önem gösterildiği, eğitilmiş sağlık çalışanlarının varlığına önemin gösterildiği, verimliliklerin sürekli iyileştirildiği hastanelerde ödüllendirmelere gitmişlerdir. Yapılan çalışmalar verilen ödüllendirmelerin temelinde sağlık hizmetlerinin kaliteliliği önemsenmektedir. Sağlık hizmet kalitesinde amaç;

düşük maliyetle, doğru teşhis ve tedavi ile etkililiğin, verimliliğin arttığı hizmetle sürekli gelişme ve yenilik içinde hasta ve yakınlarının memnuniyetidir (Beylik ve Avcı, 2019, s. 18).

Türkiye’ de yapılan çalışmalarda da hizmet kalitesi önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye’ de kaliteli sağlık hizmetleri için gereken önem her geçen gün artmaktadır. Yapılan çalışmalarda sağlıkta hizmet kalitesi için sürekli iyileştirilmiş bir süreç, etkili, verimli sağlık tedavi sunumu, kaliteli, yerinde, zamanında ve doğru tedavi ile hasta memnuniyetinin artırılmasına yönelik yönetmelik ve yönergeler oluşturulmaktadır. Türkiye’ de kaliteye yönelik ilk çalışmalar gönüllülük esası ile bazı kuruluşlar tarafından yapılmaktayken 2000’li yıllarda Sağlık Bakanlığı bazı çalışmalarla sağlıkta dönüşüm programlarıyla belirlenen kalite hedefleri doğrultusunda sağlık hizmetlerinin gelişimi ve sağlık kurumlarının denetlenerek hizmet kontrollerinin yapılması amaçlanmaktadır.

Sağlık sunumu, TKY ile birlikte birçok fayda sağlamaktadır. Sağlık çalışanlarının tam katılımları, sürekli eğitimleri ile sıfır hata ilkesi benimsenerek hataların önüne geçilebilmektedir. TKY ile sürekli yenilik ve gelişim tetiklenerek doğru teşhis, doğru tedavi ile etkili bakım hizmeti verilmesini sağlamaktadır. Düşük maliyetle, doğru zamanda doğru müdahale, işin doğru yapılması sektörde verimliliği ve kişilerin aldığı kaliteli hizmet sonunda memnuniyeti artırabilmektedir. Sağlık kurumlarındaki matriks örgüt yapısında tüm çalışanların sorumlulukları doğrultusunda kurumun stratejik kaliteli hizmet politikası uygulanırken bir taraftan kaliteli sağlık hizmeti benimsenmiş olmakta ve ölçülebilir, denetlenebilir, ulaşılabilir, belirlenen kalite hedefleri doğrultusunda hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir (Bozkurt Uzan, 2019, s. 51).

2.5. Sağlık Hizmetleri

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası 56. maddesinde olduğu gibi “herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Devlet herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak iş birliği gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elde planlayıp hizmet vermesini düzenler “ (T.C. Anayasası, 2008, s. 37-38).

Devletin sağlık hizmetleri ile ilgili topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır ve bu sorumluluğun içinde kanun ve düzenlemeler gördüğümüz gibi 1982 Anayasası’nda olduğu gibi herkesin sağlıklı yaşam ve sağlık hizmeti almak hakkı bulunmaktadır. Bu haklar yadsınamaz şekilde devlet tarafından karşılanmaktadır (TBB, 2011, s. 132-134).

Sağlık hizmetleri kişilerin ve toplumun ihtiyaç duyduğu tedavi edici, koruyucu rehabilite edici ve sağlıklarının gelişimi için gereken tüm tıbbi bakım hizmetlerinin kalite standartları doğrultusunda verilmesini içermektedir. Sağlık hizmetlerindeki en önemli hususu “öncelikle zarar vermeme” ilkesi ve “fayda sağlamak” ilkesi oluşturmaktadır.

Sağlık kurumu içerisinde, doğru ve uygun doz yönetimini, enfeksiyon kontrolünü, sterilizasyon hizmetini, hastane bünyesindeki branşlarla (acil servis, ameliyathane, yoğun bakım ünitesi, kadın doğum bölümü, laboratuvarlar, poliklinikler vb.) gerektiğinde ayakta ya da yatarak, ihtiyaç duyulan tedaviyi kaliteli hizmet doğrultusunda politika ve prosedürler oluşturularak hasta bakım ve tedavileri gerçekleştirilmektedir (Atabay, 2020, s. 19).

3. YÖNTEM VE MATERYAL

Bu bölümde; araştırmanın hangi yöntemle yapıldığına, araştırmanın örnekleme ve araştırma evreninin ne olduğuna, verileri toplamak amacıyla kullanılan araçlara, verilerin toplanma sürecine ve veri analizlerinin yapıldığı tekniklerin neler olduğuna dair bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma; tanımlayıcı tarama yöntemiyle yapılmış olup, araştırmada bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile bağımlı değişken olan kalite sistemlerine yönelik algı ve tutum arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla tanımlayıcı tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul Beylikdüzü Medicana International Hastanesi’nde görevli sağlık çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul Beylikdüzü Medicana International Hastanesi’nde görevli sağlık çalışanlarının seçilmesinin sebebi; zaman ve ulaşım olanakları bakımından uygun şartlar sağlamış olması ve aynı zaman da kendi çalıştığı hastane

olmasıdır. Araştırmanın örneklemini sosyal ortamlarda doldurulmak üzere rastgele olarak seçilmiş 100 gönüllü katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda, veri toplama aracı olarak; katılımcıların toplam kalite yönetimi algılarını belirlemek için TKY-Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği ile katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini toplamak amacıyla oluşturulan Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, araştırmaya katılım sağlayanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, unvanı, meslekte çalışma yılı ve bağlı bulunduğu iş yerindeki çalışma yılına dair soruları içermektedir.

3.3.2. TKY-Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği

TKY ölçeği 1996 yılında Al-Assaf ve Steven Gentling tarafından ABD'deki bazı sağlık kuruluşlarında (167 Department of Veterans Affairs Medical Centers) çalışan üst düzey yöneticilerin TKY konusundaki algılarının araştırıldığı çalışmada kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş olan anket formu, 2004 yılında Songül Doğan tarafından çevirisi yapılmış, güncelleştirilerek, kullanılmıştır. Beşli likert tipi ölçekle hazırlanan sorularda her ifadenin karşısında, yöneticilerin ifadelerdeki durumlarla ilgili düşüncelerini öğrenmek amacıyla; Tamamen katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1), seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada ölçeğin 28 adet ifadesine ilişkin olarak hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0.85'dir. TKY ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut ölçeğinin 9 ifadeye ilişkin alpha değerleri: 0.68'dir. Süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut ölçeği oldukça güvenilir çıkmıştır (Soru ifadeleri; 1, 2, 8, 9, 10, 11, 12, 16, ve 19. Maddeler). Sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut ölçeğinin 9 ifadeye ilişkin alpha değerleri: 0.78'dir. Sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut ölçeği oldukça güvenilir çıkmıştır (Soru ifadeleri; 13, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, ve 26. Maddeler). Yönetici eğitimi – kalite felsefesi alt boyut ölçeğinin 4 ifadeye ilişkin alpha değerleri: 0.65'dir. Yönetici eğitimi – kalite felsefesi alt boyut ölçeği oldukça güvenilir çıkmıştır (Soru ifadeleri; 4, 5, 6, ve 7. Maddeler). Standardizasyon alt boyut ölçeğinin 3 ifadeye ilişkin alpha değerleri: 0.36'dür (Soru ifadeleri; 25, 27, ve 28. Maddeler). Paydaş ve paydaş bilinci alt boyut ölçeğinin 3 ifadeye ilişkin alpha değerleri: 0.30'dur (Soru ifadeleri; 3, 14, ve 24. Maddeler).

TKY ölçeğinde alınabilecek minimum puan 28, maksimum puan 140'dır. Süreç Yönetimi, Etkinlik ve Yönetişim alt boyutunda alınabilecek minimum puan 9, maksimum puan 45'dir. Sürdürülebilirlik ve Katılımçılık alt boyutunda alınabilecek minimum puan 9, maksimum puan 45'dir. Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi alt boyutunda alınabilecek minimum puan 4, maksimum puan 20'dir. Standardizasyon alt boyutunda alınabilecek minimum puan 3, maksimum puan 15'dir. Paydaş ve Paydaş Bilinci alt boyutunda alınabilecek minimum puan 3, maksimum puan 15'dir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için kullanılan ölçekler birleştirilerek bir araya getirilmiş olup anketi yanıtlayacak bireylere online bir şekilde ulaştırılmıştır. İnternet üzerinden sağlanan olanaklar dahilinde anketlerin cevaplanması sağlanmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi Donabedian kalite özellikleri ve sağlık çalışanlarının hizmet kalitesi üzerine etkisinin ölçülmesinde ankete katılan kişilerin görüşleri esas alınmıştır. Yapılan çalışma bittikten sonra anketler kontrol edilmiş olup yönergeye uygun doldurulmayan anketlerin değerlendirilmeye alınmaması sağlanmıştır.

Toplanan veriler SPSS 22 bilgisayar temelli istatistik programı ile çözümlenmiştir. Güvenirlilik testi olarak Cronbach Alpha testi tercih edilmiş, bulunan alfa değerlerinin yeterli düzeyde değere sahip oldukları görülmüştür. Sonuç yöntemi olarak temel bileşenler analiz yöntemiyle kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan veriler, demografik özelliklerin frekansı alınarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar ile frekans, ortalama ve standart sapmaları tespit edilerek değerlendirme yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesindeki ilişkiyi ve ilişkinin derecesini ortaya koymak için anova analizi kullanılmıştır. Değişken sayıları 2 olan cinsiyet değişkeni için t testi kullanılmış olup, değişken sayıları 3 ve daha fazla olan değişkenler için ise anova testleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde; sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi Donabedian kalite özellikleri ve sağlık çalışanlarının hizmet kalitesi üzerine etkisi araştırmasının online anket çalışmasından ortaya çıkan verilerin analizleri ve değerlendirmesi bulunmaktadır.

4.1. Bağımlı Değişkenin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Kontrolü

Bir çalışmanın, normallik kontrolünün yapılabilmesinde; çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması etkili olmaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin + 3 ile -3 arasında bulunuyor olması, çalışmanın normal dağılımını göstermektedir (Şen, 2016).

Tablo.1. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Spm.	Çarpıklık	Basıklık
TKY Algısı	94.3	1,112	-,365	,236
Süreç Yönetimi, Etkinlik ve Yönetişim	32.4	1,208	-,452	,325
Sürdürülebilirlik ve Katılımcılık	31.8	0,879	-,962	1,918
Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi	11.3	1,251	-,098	-1,434
Standardizasyon	8.7	0,562	-,423	,647
Paydaş ve Paydaş Bilinci	8.1	1,641	-,682	,095

Tablo.1. incelendiğinde sağlık çalışanlarının toplam kalite yönetimi algılarını ortaya koyan sonuçların normal olarak kabul edilen çarpıklık ve basıklık değerleri içerisinde yer aldığı görülmektedir (+3 ile -3). Alanyazın incelenmesinde ortaya çıkan bu çarpıklık ve basıklık değerleri için genel ve alt boyutlarda normal dağılımla kullanıldığı söylenilebilir. Bu bağlamda araştırma bulguları oluşturulurken parametrik test kriterleri kullanılmıştır. Katılımcıların toplam kalite yönetimi algılarına yönelik demografik yönelimler üzerindeki etkisini değerlendirmek için ise regresyon analizleri yapılmıştır. Toplanan bulgular 0,95 güven aralığında, 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırma için verilerin güvenilir olup olmadığının belirlenmesinde Cronbach alpha- α değer tespitlerinden yararlanılmıştır.

Tablo.2. Araştırmanın Güvenirlilik Katsayıları ve Değişken Sayıları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
-------------	------------------	--------------

	Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	p
TKY Algısı	Kadın	56	90,45	1,362	4,428	,032
	Erkek	44	95,35	1,632		
Süreç Yönetimi, Etkinlik ve Yönetişim	Kadın	56	31,75	1,423	3,301	,046
	Erkek	44	35,74	1,012		
Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi	Kadın	56	12,02	1,341	2,935	,050
	Erkek	44	11,36	1,307		
TKY Algısı		,821		28		
Süreç Yönetimi, Etkinlik ve Yönetişim		,769		9		
Sürdürülebilirlik ve Katılımcılık		,721		9		
Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi		,796		4		
Standardizasyon		,708		3		
Paydaş ve Paydaş Bilinci		,801		3		

Tablo.2. incelendiğinde araştırma verilerine uygulanan iç tutarlılık değerinin uluslararası standartlarda kabul gören, 70 ve üzerinde yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda verilerin iç tutarlılığa sahip ve güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

4.3. Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Demografik değişkenler bakımından araştırma değişkenleri olan, sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi Donabedian kalite özellikleri ve sağlık çalışanlarının hizmet kalitesi üzerine etkisinin incelendiği çalışmada, uygulanan metotlar ise Bağımsız örneklem t testi ve anova testi olarak seçilmiştir ve anlamlılık değeri $p=0,05$ düzeyinde alınmıştır.

Tablo.3. Kadın ve Erkek Katılımcıların Toplam Kalite Uygulaması ve Alt Boyutlarında Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Tablo.3. incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi Algısı (TKY) cinsiyete göre ($t=4,428$; $p<0,05$), toplam kalite yönetimi süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyutu ($t=3,301$; $p<0,05$) ve toplam kalite yönetimi yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyutu cinsiyete göre ($t=2,935$; $p<0,05$) anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Erkeklerin toplam kalite yönetimi algıları ile toplam kalite yönetimi süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyutu puan ortalamaları kadınlardan daha yüksek iken toplam kalite yönetimi yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyutunda ise kadınların puan ortalamaları erkeklerden daha yüksek olarak bulgulanmıştır.

Tablo.4. Evli ve Bekâr Katılımcıların Toplam Kalite Uygulaması ve Alt Boyutlarında Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	ss	t	p
TKY Algısı	Evli	77	100,85	1,19	5,234	0,004

	Bekar	23	104,96	1,34		
Süreç Yönetimi, Etkinlik ve Yönetişim	Evli	77	32,57	1,96	3,924	0,037
	Bekar	23	34,65	1,97		
Sürdürülebilirlik ve Katılımcılık	Evli	77	37,47	1,01	2,342	0,044
	Bekar	23	36,25	1,97		

Tablo.4. incelendiğinde medeni durum değişkenine göre toplam kalite uygulamaları ve alt boyutlarının puan ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan “Bağımsız Örneklem t Testi” sonuçlarına göre Toplam Kalite Yönetimi Algısı (TKY) medeni duruma göre ($t=5,234$; $p<0,05$), toplam kalite yönetimi süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyutu ($t=3,924$; $p<0,05$) ve toplam kalite yönetimi sürdürülebilirlik ve katılımcılık alt boyutu medeni duruma göre ($t=2,342$; $p<0,05$) anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bekar katılımcıların toplam kalite yönetimi algıları (TKY) ile toplam kalite yönetimi süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyutu puan ortalamaları evli bireylerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat toplam kalite yönetimi sürdürülebilirlik ve katılımcılık alt boyutunda ise evli bireylerin puan ortalamaları bekar bireylerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Tablo.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Toplam Kalite Uygulaması ve Alt Boyutlarında Anova Sonuçları

	Eğitim Düz.	n	Ort.	ss	F	p
TKY Algısı	Lise	10	99,35	1,41	,769	,345
	Ön Lisans	25	100,47	1,33		
	Üniversite	49	100,48	1,26		
	Yüksek Lisans/ Doktora	16	99,44	1,43		
Süreç Yönetimi, Etkinlik ve Yönetişim	Lise	10	31,09	,11	,364	,940
	Ön Lisans	25	31,08	,09		
	Üniversite	49	31,17	,12		
	Yüksek Lisans/ Doktora	16	30,83	,13		

Tablo.5. sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan grupların toplam kalite uygulamaları ve alt boyutlarının puan ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan “Anova Testi” sonuçlarına göre toplam kalite uygulamaları ve alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p < .05$).

Tablo.6. Katılımcıların Meslekte Çalışma Yılına Göre Toplam Kalite Uygulaması ve Alt Boyutlarında Anova Sonuçları

	Meslekte Çalışma Yılı	N	Ort.	ss	F	P / Post Hoc.
Sürdürülebilirlik ve Katılımcılık	2-5 yıl (1)	40	32,91	1,03	1,992	,027 4-1= 0,018*
	6-10 yıl (2)	38	33,12	,85		
	11-15 yıl (3)	7	31,91	,82		
	16 yıl üzeri (4)	14	34,63	,77		
Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi	2-5 yıl (1)	40	11,35	1,37	1,810	,031 4-2= 0,044*
	6-10 yıl (2)	38	12,18	1,15		
	11-15 yıl (3)	7	12,15	1,16		
	16 yıl üzeri (4)	14	12,27	1,03		
Paydaş ve Paydaş Bilinci	2-5 yıl (1)	40	9,21	1,27	1,753	,040 3-1= 0,026*
	6-10 yıl (2)	38	8,11	1,30		
	11-15 yıl (3)	7	9,24	,75		
	16 yıl üzeri (4)	14	9,20	,91		

Tablo.6. incelendiğinde toplam kalite yönetimi algıları ile alt boyutları puanlarının meslekte çalışma yılına göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası post-hoc Tukey testi sonucunda 'Sürdürülebilirlik ve Katılımcılık' alt boyutunda '16 Yıl ve Üzeri' ile '2-5 Yıl' çalışma yılı arasında istatistiksel olarak ($p=0,018^*$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların sürdürülebilirlik ve katılımcılık ortalamaları 2-5 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. 'Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi' alt boyutu için; '16 Yıl ve Üzeri' ile '6-10 yıl' çalışma yılı arasında istatistiksel olarak ($p=0,044^*$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların yönetici eğitimi-kalite felsefesi ortalamaları 6-10 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. Son olarak 'Paydaş ve Paydaş Bilinci' alt boyutu için; '11-15 Yıl' ile '2-5 Yıl' çalışma yılı arasında istatistiksel olarak ($p=0,026^*$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 11-15 yıl arası çalışma süresi paydaş ve paydaş bilinci ortalamaları 2-5 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir.

Tablo.7. Katılımcıların Hastanede Çalışma Yılına Göre Toplam Kalite Uygulaması ve Alt Boyutlarında Anova Sonuçları

	Hastanede Çalışma Yılı	N	Ort.	ss	F	P / Post Hoc.
TKY Algısı	1 yıl ve altı (1)	21	93,51	7,380	1,658	,017 2-3= 0,010*
	2-5 yıl (2)	23	100,36	1,450		
	6-10 yıl (3)	38	99,84	4,683		
	11-15 yıl (4)	12	99,76	4,228		
	16 yıl üzeri (5)	6	94,45	3,395		
Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi	1 yıl ve altı (1)	21	15,36	4,422	1,023	,038 5-4= 0,050*
	2-5 yıl (2)	23	10,13	4,150		
	6-10 yıl (3)	38	14,39	,365		

	11-15 yıl (4)	12	14,50	3,046		
	16 yıl üzeri (5)	6	15,45	3,133		

Tablo.7. incelendiğinde toplam kalite yönetimi algıları ile alt boyutları puanlarının hastanede çalışma yılına göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası post-hoc Tukey testi sonucunda 'Toplam Kalite Yönetimi Algısı (TKY)' boyutunda '2-5 Yıl' ile '6-10 Yıl' çalışma yılı arasında istatistiksel olarak ($p=0,010^*$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 2-5 yıl arası hastanede çalışma süresi olanların toplam kalite yönetimi algıları ortalamaları 6-10 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. 'Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi' alt boyutu için; '16 Yıl ve Üzeri' ile '11-15 yıl' çalışma yılı arasında istatistiksel olarak ($p=0,050^*$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların yönetici eğitimi-kalite felsefesi ortalamaları 11-15 yıl arası hastanede çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir.

Tablo.8. Katılımcıların Unvanlarına Göre Toplam Kalite Uygulaması ve Alt Boyutlarında Anova Sonuçları

	Unvan	N	Ort.	ss	F	P / Post Hoc.
TKY Algısı	Hem.-Ebe (1)	57	99,00	,080	3,342	,017 3-2= 0,08*
	Sağlık Tek. (2)	27	99,36	1,631		
	Doktor (3)	13	101,96	1,741		
	Memur (4)	3	99,32	1,321		

Tablo.8. incelendiğinde toplam kalite yönetimi algıları ile alt boyutları puanlarının unvana göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası post-hoc Tukey testi sonucunda 'Toplam Kalite Yönetimi Algısı (TKY)' boyutunda 'Doktor' ile 'Sağlık Teknikeri' unvanları arasında istatistiksel olarak ($p=0,008^*$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Doktor unvanına sahip olanların toplam kalite yönetimi algıları ortalamaları sağlık teknikeri unvanına sahip olanlardan daha yüksektir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik yenilikler, rekabet ortamlarındaki artış her alanda olduğu gibi sağlık işletmelerinde de kalite olgusunun öneminin artmasına neden olmaktadır. Sağlık hizmetlerinde hizmet sunumu sağlayıcıları ve kullanıcıların insan olması, verilen hizmetin ertelenemez oluşu ve sağlık hizmetlerinin hatasız yapılması ilkesi beraberinde kaliteli hizmet anlayışını zorunlu kılmaktadır. Hasta beklenti ve memnuniyetlerinin kaliteli hizmet sağlanmasında belirleyici rolü olduğu gibi sağlık çalışanlarının da hizmet kalitesine etkileri bulunmaktadır. Bu araştırma ile amaçlanan; kalite kavramının ne olduğunun, toplam kalite yönetiminin anlaşılmasının ve sağlık sektöründeki toplam kalite yönetimi kavramının anlaşılması sağlamaktır. Ayrıca; kaliteli hizmet anlayışının gelişmesinde sadece hizmet sunumunu kullanan kişilerin memnuniyetleri değil aynı zamanda sağlık çalışanlarında da kalite algısının oluşturulması ve kaliteli hizmet anlayışının belirlenmesi ile sunulan sağlık hizmetine etkilerinin neler olduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin değerlendirme ve tartışma aşağıdaki gibidir:

Erkeklerin toplam kalite yönetimi algıları ile toplam kalite yönetimi süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyutu puan ortalamaları kadınlardan daha yüksek iken toplam kalite yönetimi yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyutunda ise kadınların puan ortalamaları erkeklerden daha yüksek olarak bulgulanmıştır.

Bekar katılımcıların toplam kalite yönetimi algıları (TKY) ile toplam kalite yönetimi süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyutu puan ortalamaları evli bireylerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat toplam kalite yönetimi sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyutunda ise evli bireylerin puan ortalamaları bekar bireylerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan grupların toplam kalite uygulamaları ve alt boyutlarının puan ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan "Anova Testi" sonuçlarına göre toplam kalite uygulamaları ve alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Toplam kalite yönetimi algıları ile alt boyutları puanlarının meslekte çalışma yılına göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda 'Sürdürülebilirlik ve Katılımçılık' alt boyutunda '16 Yıl ve Üzeri' ile '2-5 Yıl' çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların sürdürülebilirlik ve katılımçılık ortalamaları 2-5 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi alt boyutu için; 16 Yıl ve Üzeri ile 6-10 yıl çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların yönetici eğitimi-kalite felsefesi ortalamaları 6-10 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. Son olarak 'Paydaş ve Paydaş Bilinci' alt boyutu için; 11-15 Yıl ile 2-5 Yıl çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 11-15 yıl arası çalışma süresi paydaş ve paydaş bilinci ortalamaları 2-5 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir.

Toplam kalite yönetimi algıları ile alt boyutları puanlarının hastanede çalışma yılına göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda 'Toplam Kalite Yönetimi Algısı (TKY)' boyutunda 2-5 Yıl ile 6-10 Yıl çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 2-5 yıl arası hastanede çalışma süresi olanların toplam kalite yönetimi algıları ortalamaları 6-10 yıl çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. 'Yönetici Eğitimi-Kalite Felsefesi' alt boyutu için; 16 Yıl ve Üzeri ile 11-15 yıl çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların yönetici eğitimi-kalite felsefesi ortalamaları 11-15 yıl arası hastanede çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksektir. 'Doktor' ile 'Sağlık Teknikeri' unvanları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Doktor unvanına sahip olanların toplam kalite yönetimi algıları ortalamaları sağlık teknikeri unvanına sahip olanlardan daha yüksektir.

Cinsiyet değişkenindeki kadın ve erkeklerin süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut puanlarının sıra ortalaması ve yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < 0.05$). Fakat Toplam Kalite Yönetimi - TKY algı puanlarının sıra ortalaması, sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut puanlarının sıra ortalaması, standardizasyon alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile paydaş ve paydaş bilinci alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0.05$). Literatürde cinsiyet değişkeni ile kalite anlayışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan, Akar (2014) sağlık sektöründeki yöneticilerin kalite anlayışını Ankara ili örneğinde incelediği çalışmada araştırmamıza benzer şekilde katılımcıların cinsiyetleri ile kalite anlayışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bazı boyutlarda tespit etmiş ($p < 0.05$) bazı boyutlarda ise tespit edememiştir. Ablak (2019), sağlık kuruluşlarında toplam kalite yönetimi algısını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada araştırma bulgularımıza benzer şekilde sağlık çalışanlarının cinsiyet değişkeni ile kalite anlayışları arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir.

Tunç (2018) hemşirelerin kalite anlayışlarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, araştırma sonuçlarına benzer şekilde cinsiyet ile kalite algıları arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık tespit etmiştir. Kızıl (2018), hemşirelerin kalite anlayışlarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, benzer şekilde hemşirelerin cinsiyeti ile Toplam Kalite Yönetimi-TKY algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Araştırmamızdan elde ettiğimiz bu bulgu literatürle uyumlu ve beklentimizle tutarlıdır.

Eğitim durumu değişkeni ile Toplam Kalite Yönetimi - TKY algı puanlarının sıra ortalaması, süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut puanlarının sıra ortalaması, sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut puanlarının sıra ortalaması, yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyut puanlarının sıra ortalaması standardizasyon alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile paydaş ve paydaş bilinci alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0.05$). Eğitim durumu değişkeni ile Toplam Kalite Yönetimi - TKY arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardan, Akar (2014) çalışmada, araştırma sonuçlarına benzer şekilde eğitim durumu ile TKY arasında istatistiksel bir ilişki tespit edememiştir. Doğan (2013) çalışmada benzer şekilde katılımcıların eğitim durumu ile TKY algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmamıştır. Ablak (2019) çalışmada, çalışmamızdan farklı

şekilde eğitim durumu ile TKY algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmişlerdir. Tunç (2018) çalışmasında, çalışmamızdan farklı olarak hemşirelerin eğitim durumu ile TKY algıları arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Kızıl (2018) çalışmasında, çalışmamıza benzer şekilde hemşirelerin eğitim durumları ile TKY algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Yılmaz (2017) araştırmasında çalışmamızdan farklı olarak eğitim durumu değişkeni ile TKY algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Araştırmamızdan elde ettiğimiz bu bulgu literatürle uyumlu ve beklentimizle tutarlıdır.

Medeni duruma göre Toplam Kalite Yönetimi - TKY algı puanlarının sıra ortalaması, süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < 0.05$). Fakat yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyut puanlarının sıra ortalaması, standardizasyon alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile paydaş ve paydaş bilinci alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0.05$). Medeni durum değişkeni ile Toplam Kalite Yönetimi - TKY arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardan, Akar (2014) çalışmasında, çalışmamıza benzer şekilde yöneticilerin medeni durumları ile TKY arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Doğan (2013), özel ve kamu hastanelerindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan sağlık personeli tarafından algılanmasını tespit etmek amacıyla Malatya ilinde yapmış olduğu çalışmasında benzer şekilde katılımcıların medeni durumu ile kalite anlayışları arasında istatistiksel anlamlılık tespit etmiştir. Ablak (2019) çalışmasında, medeni durum değişkeni ile TKY algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma bulgumuzun dışında farklı sonuçlara da ulaşıldığı görülmektedir. Yılmaz (2017) sağlık çalışanlarında TKY düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, araştırma bulgumuzdan farklı olarak sağlık çalışanlarının medeni durumları ile TKY algıları arasında istatistiksel bir fark tespit etmemiştir. Aynı şekilde Tunç (2018) çalışmasında, hemşirelerin medeni durumları ile TKY algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir. Araştırmamızdan elde ettiğimiz bu bulgu literatürle uyumlu ve beklentimizle tutarlıdır.

Hastanede çalışma yılı ile Toplam Kalite Yönetimi - TKY algı puanlarının sıra ortalaması ile yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < 0.05$). Fakat süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut puanlarının sıra ortalaması, sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut puanlarının sıra ortalaması, standardizasyon alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile paydaş ve paydaş bilinci alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0.05$). Hastanede çalışma yılı değişkeni ile Toplam Kalite Yönetimi - TKY arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Akar (2014) çalışmasında çalışmamızda elde edilen sonuca benzer şekilde çalışma süresi ile TKY arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Fakat araştırma bulgumuzla tutarlılık gösteren başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Meslekteki çalışma yılı ile sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut puanlarının sıra ortalaması, yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile paydaş ve paydaş bilinci alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < 0.05$). Fakat Toplam Kalite Yönetimi - TKY algı puanlarının sıra ortalaması, süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile standardizasyon alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0.05$). Literatürde çalışma yılı ile TKY arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan çalışmalar mevcuttur. Doğan (2013) çalışmasında, araştırmamıza benzer şekilde sağlık personelinin meslekteki çalışma süreleri ile TKY algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Ablak (2019) çalışmasında aynı şekilde sağlık personelinin çalışma süreleri ile TKY algıları arasında istatistiksel bir ilişki tespit etmiştir. Yılmaz (2017) çalışmasında hemşirelerin çalışma süresi TKY algıları arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Araştırmamızdan elde ettiğimiz bu bulgu literatürle uyumlu ve beklentimizle tutarlıdır.

Katılımcıların unvanı ile Toplam Kalite Uygulamaları - TKY algı puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < 0.05$). Fakat süreç yönetimi, etkinlik ve yönetim alt boyut puanlarının sıra ortalaması, sürdürülebilirlik ve katılımçılık alt boyut puanlarının sıra ortalaması, yönetici eğitimi-kalite felsefesi alt boyut puanlarının sıra ortalaması, standardizasyon alt boyut puanlarının sıra ortalaması ile paydaş ve paydaş bilinci alt boyut puanlarının sıra ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0.05$).

Unvan değişkeni ile TKY arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan Akar (2014)'da yaptığı çalışmada, araştırma bulgumuzla paralel olarak yöneticilerin unvanları ile TKY arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Ablak (2019) çalışmasında benzer şekilde sağlık personelinin unvanı ile TKY algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Kızıl (2018) çalışmasında, aynı şekilde hemşirelerin unvanı ile TKY algıları arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Araştırmamızdan elde ettiğimiz bu bulgu literatürle uyumlu ve beklentimizle tutarlıdır.

Araştırma bulguları dışında kalan çalışma sonuçları şu şekildedir:

Araştırmaya katılan katılımcıların 56'sının (%56) kadınlardan oluştuğu görülürken, 44'ünün de (%44) erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %77'sinin evli, %23'ünün ise bekar olduklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Katılımcıların %49'luk bir oranının üniversite mezunu olduğu görülürken, %25'i ön lisans, %16'sı yüksek lisans ve doktora ve %10'u ise lise mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %40'ı 2-5 yıl arası çalışma süresine sahip olduğunu belirtirken, %38'i 6-10 yıl arası, %14'ü 16 yıl ve üzeri, %7'si 11-15 yıl arası ve %1'i 1 yıl ve altı olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %38'lik bir oranının 6-10 yıl arası çalışma yılına sahip olduğu görülürken, %23'ünün 2-5 yıl, %21'inin 1 yıl ve altı, %12'sini 11-15 yıl arası ve %6'sının ise 16 yıl ve üzeri hastanede çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %57'lik bir oranının Hemşire-Ebe olduğu görülürken, %27'si Sağlık Teknikeri, %13'ü Doktor ve sadece %3'ü memur olduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların minimum yaşının 20 maksimum yaşının ise 62 olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları ortalaması 32,82 standart sapması ise 6,85'tir.

Bu bölümde sonuçları değerlendirerek, hem konuya ilgi duyan uygulamacılara hem de yapılması olası yeni araştırmalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Sağlık kurumlarında kalite sistem uygulamaları noktasında kurumlarda görevli tüm personelin katılımı ile genel eğitim sistemlerinin oluşturulması önerilmektedir.

Kalite kavramı sadece hastaneler için değil tüm sağlık kurumları için belli bir sistemde ilerlemeli ve tüm birimlerin ortak katılımı ile yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Sağlık kurumlarında birimlere yönelik uygulamalar yapılırken ilgili birimlerin özellikleri göz önüne alınarak genel kalite sistem planı oluşturulması önerilmektedir.

Özellikle sağlık kurumları için uygulanacak kalite sistemi kuruma özgü olmalı, diğer farklı kurumlarda kullanılan kalite anlayışına göre birebir benzerlik göstermemesi önerilmektedir.

Hastane çalışanlarının görev unvan düzeylerine göre yetkilerini tam olarak kullanmaları ve bu yolla kendi alt birimlerinde bulunanlara da kalite sistemi uygulamaları hakkında bilgiler vererek bu sistemin uygulamadaki durumunu kontrol etmeleri gerekmektedir.

Tüm bu sistemsel kalite uygulamalarının verimliliğinin ölçülebilmesinde yapılandırıcı bir geri dönüş sisteminin de kurulması önerilmektedir.

Sağlık kuruluşlarında kalite algısı ile ilgili farklı çalışmalar planlandığında oluşturulacak demografik bilgi formunun daha geniş tutulması önerilmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma amaçları doğrultusunda sorulan sorular ve kullanılan ölçeklerin faktörleriyle, araştırmadan elde edilen bulgular, veri toplama araçları kapsamında kullanılan "Sosyo-Demografik Form" ve "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Algısı – TKY" de yer alan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

ETİK BEYANATI

Bu çalışmanın saha araştırması 2020 yılında gerçekleştirilmiş olup, tüm hazırlık sürecinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder.

KAYNAKLAR

- Atabey, S. (2020). "Sağlık Sistemleri ve Sağlık Politikası" 4. Baskı, Ankara. Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Beylik, U., ve Avcı, K. (2019). "Sağlıkta Kalite Yönetimi ve Akreditasyon" 1.basım Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti
- Bozkurt Uzan, Ş. (2019). "Toplam kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü" İstanbul, Efe Akademi Yayınevi.
- Çepni, S., ve Avcı, K. (2019). "Sağlıkta Kalite Yönetimi, Güncel Konular Stratejik Yaklaşımlar" 1.Basım, Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Karta, T. (2018). "Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi" Ufuk Üniversitesi SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Kaya, S. (2013). "Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi" Anadolu Üniversitesi Yayını no:2864. Eskişehir, E.t: 15.09.2020 <https://docplayer.biz.tr/22204205-saglik-kurumlarinda-kalite-yonetimi.html>
- Kıdak, L. B. Nişancı, Z. N., ve Burmaoğlu, S. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü: Kamu Hastanesi Örneği. *Journal of Management and Economics*, 22(2), 483-500.
- Kömürcü, N. (2006). "Sağlık Hizmetlerinde Kalite" Marmara Üniversitesi HYO, E.t: 16.09.2020. <https://istanbulsaglik.gov.tr/w/sb/egt/pdf/saglik-hizmetlerinde-kalite.pdf>.
- Lüleci, M. (2018). "Sağlık İşletmeleri ve Toplam Kalite Uygulamalarının Hastane Personeli Performansına Etkisi, Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesi Örneği", Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Programı, Ankara.
- Marşap, A. (2014) "Sağlık İşletmelerinde Kalite". 1. Basım, İstanbul. Beta Basım A.Ş.
- Parlak, S. (2020). "Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları" 3.Baskı, Bursa. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Şen, S. (2016). "İki Grubun Karşılaştırılması" 2. Sunum E.t: 14.11.2020 <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/2-sunum.pdf> Şimşek, M. (2000). "Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri" 1. Basım, İstanbul. Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Şimşek, M. (2001). "Toplam Kalite Yönetimi " 3. Baskı, İstanbul. Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- TC. Anayasası, (2008). "İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi" 8. Baskı, Ankara. Adalet Yayınevi.
- Uryan, B. (2002). "Toplam Kalite Yönetimi" *Mevzuat Dergisi*, sayı: 55. E.t: 01.09.2020 <https://mevzuatdergisi.com/2002/07a/02htm>
- Uzunçakmak, T. (2015). "Sağlık hizmetlerinde Toplam Yönetimi ve Akreditasyon" Beykent Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Wikipedia, Avadis Donabedian, (2020), "Avadis Donabedian Kimdir" E.t: 03.09.2020, <https://en.wikipedia.org/wiki/Avadis-Donabedian>
- Yıldız, M.S. (2014). "Donabedian Kalite Çerçevesi" E.t:16.09.2020, <https://kaliteturkiye.wordpress.com/2014/08/13/donabedian-modeli-yapi-surec-ve-sonuc>



İş'te Davranış Dergisi

Journal of Behavior at Work

6 (1) 2021

IDD
JB@W

ADAPTATION OF THE ZOOM EXHAUSTION & FATIGUE QUESTIONNAIRE INTO TURKISH: A VALIDITY AND RELIABILITY STUDY

Gülbeniz Akduman[‡], İstanbul Kent Üniversitesi

ARTICLE INFO

Article history: 01.05.2021

Received: 05.05.2021

Received in revised form: 20.05.2021

Accepted: 06.06.2021

Key Words: Zoom, Video conference, Zoom Exhaustion Scale, Zoom Fatigue Scale

ORCID: 0000-0002-3256-982X

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: The aim of this study is adaptation, validity and reliability study of the Fauville etc. (2021) zoom exhaustion & fatigue questionnaire into Turkish.

Methods: After the Turkish-English translation and back translation process was completed, it was applied to a sample group of 150 people in order to examine the psychometric properties of the Turkish translation, whose language validity was provided.

The normality test of the subscale and total scores obtained as a result of the reliability and validity analysis of the scale was examined with the coefficients of skewness and kurtosis. The confidence interval in the analyzes was determined as 95% (significance level 0.05 $p < 0.05$).

Results: According to the validity and reliability findings, it was determined that the factor load of 15 items in the scale was higher than 0.40, and the t values of the item factor loads were statistically significant ($p < 0.05$). According to the composite reliability and validity results, it was determined that the scale met the necessary conditions. The Cronbach Alpha coefficient of the scale is 0.94; Cronbach Alpha coefficients of the sub-dimensions are between 0.85 and 0.94 and the item-total correlation is above 0.30 (between 0.51 and 0.82) for all items. According to the validity and reliability analysis findings of the Zoom Fatigue Scale, it was determined that the scale is a valid and reliable scale with its structure consisting of 5 dimensions and 15 items.

Originality: This is the first study on Zoom Fatigue that has been translated into Turkish and its validity and reliability study has been conducted.

[‡] Corresponding author. Tel.: 05065425426, E-mail address: gulbeniz@akduman.com, Cite As/ Alınır: Akduman, G. (2021). Zoom Yorgunluğu Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışması, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(1), 16-15. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd..>

ZOOM YORGUNLUĞU ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihi:
Başvuru: 01.05.2021
Revizyon: 20.05.2021
Kabul: 06.06.2021

Anahtar Kelimeler: Zoom,
Video görüşme, Zoom
Yorgunluğu Ölçeği

ORCID: 0000-0002-3256-
982X

Makale Türü: Araştırma

Amaç: Fauville vd. (2021) tarafından ilgili alan yazına kazandırılan Zoom Yorgunluğu ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmasıdır.

Tasarım/Yöntem: Türkçeye-İngilizce çeviri ve geri çeviri işlemi tamamlandıktan sonra dil geçerliliği sağlanan Türkçe çevirinin psikometrik özelliklerini incelemek amacıyla 150 kişiden oluşan bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda oluşan alt boyut ve toplam puanlarının normallik sınaması çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05 $p<0,05$) olarak belirlenmiştir.

Sonuçlar: Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri ile madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha istatistiklerine, geçerlik ve güvenilirlik bulgularına göre ölçekte yer alan 15 maddenin faktör yükünün 0,40'tan yüksek olduğu, madde faktör yüklerine ait t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Kompozit güvenilirlik ve geçerlik sonuçlarına göre ölçeğin gerekli koşulların sağladığı ($SCR>0,70$; $AVE>0,50$; $SCR>AVE$) tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,85 ile 0,94 aralığında ve madde toplam korelasyonunun tüm maddelerde 0,30'un üzerinde (0,51 ile 0,82 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Zoom Yorgunluğu ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre ölçeğin 5 boyut ve 15 maddeden oluşan yapısı ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Özgün Değer: Zoom Yorgunluğu konusunda Türkçe'ye çevirilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan ilk çalışmadır.

1. GİRİŞ

İletişim teknolojilerinin gelişmesi eşi benzeri görülmemiş bir hızla gerçekleşirken hergün giderek artan sayıda kişi sanal dünyadaki çok sayıda araç, gereç ve programla sürekli bağlantılı halde yaşamaya başlamıştır (Schmidt ve Cohen, 2015: 13-15). Gelişen teknoloji dijital sözlü ve görüntülü iletişimi daha kolay, ucuz, erişilebilir ve kullanılabilir hale dönüştürürken iş yaşamında köklü değişimlerle birlikte yarattığı sorunları da beraberinde getirmektedir (Franklin, 2019: 19). Dijital teknolojilerin artan bir ivmeyle gelişmesi insanlığı yüz yüze görüşerek yapılan insani dokunuşlardan dijital teması sağlayan araçlarla dijital olarak bağlı kılmaya iterken bir anlamda da psikolojik alt yapılarını da değiştirerek birbirlerinden uzaklaştırıp yalnızlaştırmaktadır (Dağıtmaç ve Özbay, 2017). Dijital dünyanın çekici baskısı veya dijital dünyaya bağımlılık özellikle yaşı daha genç olan kişilerde anksiyete, depresyon ve zihinsel çöküşe sebep olabilmektedir.

Koronavirüs salgını, hızlı yayılması, yüksek ölüm oranı, sosyal yapının bozulması, sağlık hizmetleri sistemlerine gelen ağır bedel ve yıkıcı ekonomik etkisiyle dünya çapında insanların hayatlarını alt üst etmiştir. Herhangi bir bulaşıcı hastalık salgınına maruz kalan kişilerde kişisel enfeksiyon kapmanın yanında arkadaşların ve aile üyelerinin de etkilenmesi korkusu da yaygın olduğu için salgınla birlikte mutsuzluk, kaygı ve korkuda her geçen gün artmaktadır (Thombs vd., 2020: 110). Koronavirüs insanların sadece fiziksel sağlıklarını değil, yaşanan izolasyon süreci ile toplumdan ayrılarak yalnızlaşma, karantina ve tam kapanma dönemleri ile sosyal hayattan izole olma ve hasta olma korku ve kaygısının da olumsuz etkileriyle birlikte zihinsel ve psikolojik sağlıklarını da etkilemiştir. Benzer şekilde SARS virüsü (2002) de insanların sadece solunum yollarını değil psikolojilerini de %58,9 oranında olumsuz etkilemiştir. SARS virüsü sonrasında insanlarda depresyon, tükenmişlik, yüksek stres ve kaygı seviyelerinde artışlar olmuştur (Mak vd., 2009). Hatta hastalık geçiren kişilerin sonrasında da hala virüs taşıdıkları düşünülerek toplumdan izole edildiği ve onlarla temastan kaçınıldığı için psikolojik sağlıkları ve mutlulukları da olumsuz etkilenmeye devam etmektedir (Brooks vd, 2020).

Mart 2020'de başlayıp tüm Dünya'da hızını arttırarak yayılmaya devam eden Koronavirüs salgını nedeniyle kişilerin her geçen gün yalnızlaşması, artan kaygı ve stresleriyle birlikte, kurumlarda uygulanan kısmı veya esnek çalışma nedeniyle ücret kesintilerinin yaygınlaşması, evden çalışmayla birlikte mesai saatlerinin artması, iş ve özel hayat ayırımının ortadan kalkması ve işin hayatın her alanına enjekte edilmiş bir şekilde ağırlığını gündün güne arttırması en çok stres yaratan, yoran ve tükenmişliği tetikleyen nedenler arasında yer almaktadır.

Uluslararası yönetim danışmanlığı firması Deloitte tarafından hazırlanan "Global İnsan Sermayesi Eğilimleri 2021" raporunda kurumların Koronavirüs ile birlikte "hayatta kalmaktan gelişmeye doğru" bir yolculuğa çıktıklarını vurgularken iş ve özel yaşam

dengeyi bozmadan çalışanların iyi oluşlarını korumaya, çalışanların potansiyelini performansa dönüştürmek için teknolojiyi kullanmaya ve iş modellerini geliştirmeye yönlendirmektedir (Deloitte, 2021). Bu raporda da vurgulanan pandemi sürecinde evden çalışma gibi insanlara daha cazip gelen çalışma şartlarına rağmen tükenmişliğin artması araştırmacıları nedenlerini araştırmaya itmiştir. Çalışma gününün sonunda eskisinden daha yorgun olduğunu fark edenlerin sayısı her geçen gün artarken sosyal medyada "Zoom Yorgunluğu" adıyla anılan yeni bir kavram anılmaya başlanmış ve bu konuda yapılan Google aramaları Mart 2020 başından bu yana istikrarlı bir şekilde artmıştır (Fosslien ve West Duffy, 2020). Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi tarafından uzaktan çalışma konusunda Kobiler bazında yapılan araştırmada Kobilerin %55'inin video görüşme ile iletişim kurduğu ve kurumların %47'sinin evden çalışma nedeniyle uzayan mesailer nedeniyle konsantrasyon ve motivasyon kaybı yaşadıkları ve evden çalışma modellerine uyum sağlayamadıkları vurgulanmıştır (BTM, 2020). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) "2021 Koronavirüs Evden Çalışmak: Görünmezlikten İnsana Yakışır İşe Raporu" evden masa başında sürekli oturarak çalışmanın bel, boyun ve omuzlarda ağrılar, kalıcı duruş ve postur bozuklukları, görmede zorluklar, el ve bileklerde ağrılara sebep olabileceğini vurgularken sağlık açısından olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir (ILO, 2021). Zoom platformu gibi video konferans sırasındaki davranışı inceleyen psikoloji, insan-bilgisayar etkileşimi ve iletişim alanlarında birçok ampirik çalışma olsa da video görüşme ortamlarında günlük olarak uzun zaman harcamanın psikolojik sonuçlarını inceleyen titiz çalışmalar henüz yapılmamıştır.

Doğal afetler veya çok hızlı yayılarak toplumdaki herkesi etkileyen virütik salgınlar ve pandemiler gibi dramatik ve şiddetli değişimin yaşandığı zamanlarda insanlar yüksek seviyede baş etme çabaları gösterirken birçok küçük ya da büyük değişimler de hızla tetiklenmektedir (Dixon, 2020). Bu değişimlerden en önemlisi yaşanan pandemi dönemiyle dijital iletişim araçlarının sesli ve görüntülü görüşmelerde yoğun olarak kullanılmaya başlamasıyla yüz yüze uygulamaların hızla sanal uygulamaya dönüşmesi, kişisel/profesyonel yaşam arasındaki sınırı aşındırarak ve yeni bir kavram olan "Zoom Yorgunluğunu" yaratmıştır (Chrisman, 2020: 180). 2012 yılında daha pratik, etkili ve verimli bir video görüşme sunma amacıyla kurulan Zoom kurulduktan sonra elde ettiği en yüksek gelir olan 622.7 milyon doları ve %88 finansal büyümeyi yaşayan koronavirüs salgınının olumlu etkilediğini 2020 yıllık raporlarında kamuoyuna açıklamıştır (ZOOM, 2021).

Zoom yazılımının her yerde ucuz ve kolaylıkla bulunmasıyla her geçen gün kullanıcı sayısı artarken "zoom" adı jenerikleştirmeye ve "Googlama" kavramına benzer şekilde video görüşmesi yerine "Zoom" kelimesi fiili olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu nedenle, zoom marka adı video görüşme (konferans) ürün kategorisi için eş anlamlı olarak kabul görmeye başladığından video görüşmelerden kaynaklanan yorgunluk yerine "Zoom Yorgunluğu" kavramı literatüre kazandırılmıştır (Iqbal, 2020). Bu araştırma video görüşmelerin neden bu kadar yorucu olduğuna dair teorik açıklamalar ışığında Türkçe'ye kazandırılacak bir ölçüm aracını önceki çalışmalar ışığında ilgili alan yazına kazandırmayı amaçlarken ölçeğin orijinal ölçek çalışmasında Fauville vd. (2021) tarafından kullanılan "Zoom Yorgunluğu" kavramı kullanılmıştır. Araştırmada Video görüşme ve zoom ile ilgili kısa bir kavramsal bilgi verildikten sonra ölçeğin Türkçe'ye kazandırılması amacıyla yapılan çalışmalar aktarılacak ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışması sonucunda ulaşılan boyutlar ve ölçek sorularıyla birlikte sonuçlar paylaşılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Zoom Yorgunluğu

Koronavirüs pandemisinden bu yana milyonlarca insanın kapalı alanlarda tutulmasıyla dijital teknolojiler, eğlenceden alışverişe, eğitimden tıbbi konsültasyona ve her tür ofis işine kadar her türlü insan hayatının odağında yerini giderek daha fazla almaktadır. Sosyal Aktivist Naomi Klein'in (2020) vurguladığı gibi dijital teknoloji kullanımı artık insanların "*pandemide korumalı varoluş biçimi*" görevini üstlenmiştir. Pandemi döneminde insanların birbirini en yakın duyup görebileceği ortam video görüşmeler olmuştur. WhatsApp, Skype, Zoom, Google Meet, Facetime gibi video görüşme sağlayan platformlar hem iş hem de aile, arkadaş, eş-dost buluşmaları veya oyun amaçlı kullanılmaktadır (Bothra, 2020).

Zoom, Eric Yuan tarafından 2011 yılında yaratılarak 2013 yılında kurumların kullanımına açılmış bir video görüşme uygulamasıdır. Geçen yıllar içinde artan bir ivmeyle kullanıcı sayısı artan Zoom esas gelişimini yaşanan Koronavirüs pandemisi döneminde artan evden çalışma modelleri ile kazanmıştır. İnsanların evlerine kapatılmasıyla, iletişim halinde kalmayı sağlayan uygulamalar günlük hayatın merkezi haline gelmiştir. Video görüşmelerde yaşanan mesaj ve görüntü gecikmesini 150 milisaniyenin altında tutması ve erişim kolaylığı kişilerin Zoom uygulamasını seçmesi için potansiyel nedenler olarak gösterilmektedir (Iqbal, 2020).

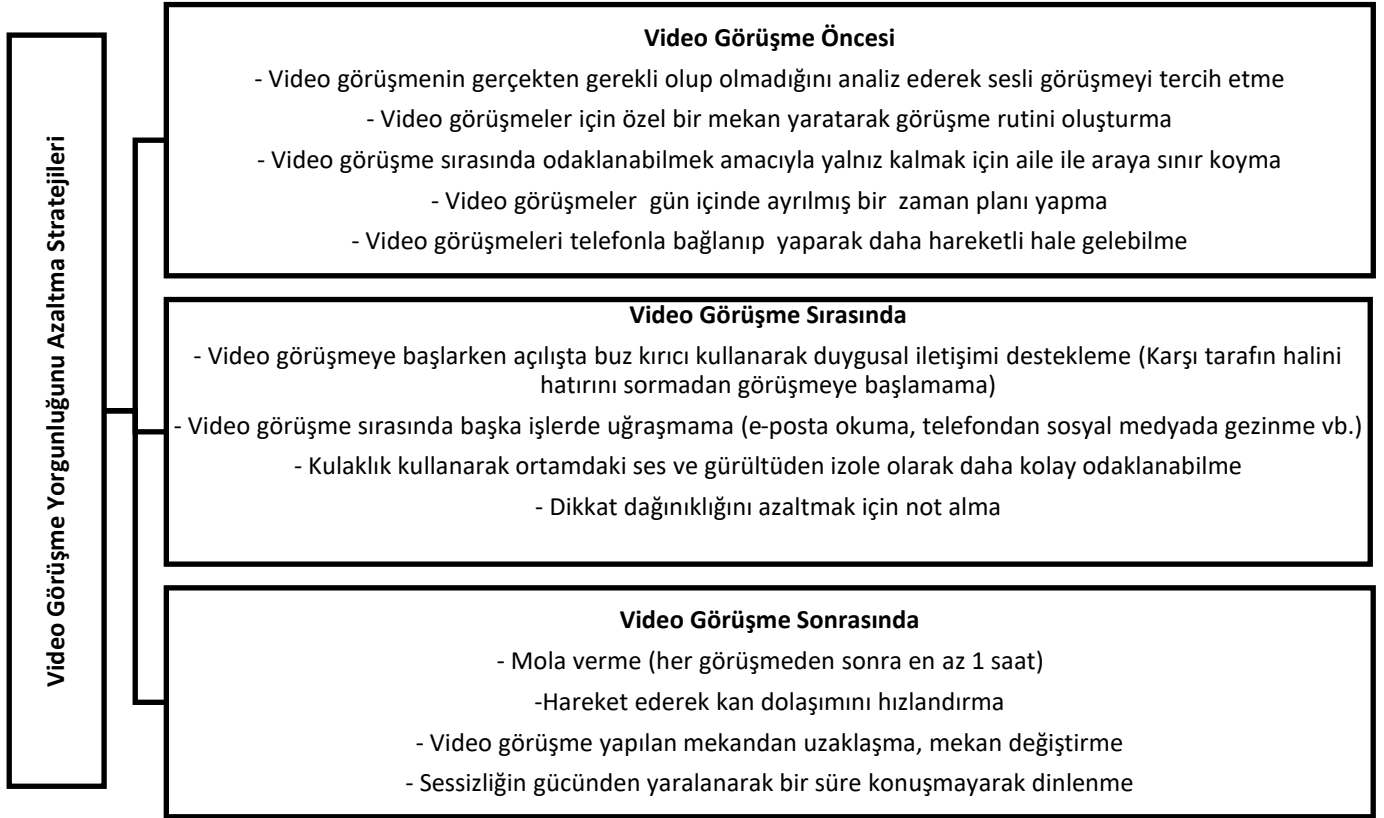
Esnek çalışma modelleriyle evden ya da hibrit çalışan kişiler standart bir günde birçok video görüşme yaparak "Video görüşme yorgunluğu" ya da "Zoom Yorgunluğu" olarak adlandırılan durum ile risk altındadır. Zoom yorgunluğu konusunda 350 Microsoft çalışanından oluşan bir ekip üzerinde yapılan yakın tarihli bir araştırma, ortalama çalışma haftasının, uzaktan çalışmaya geçişten sonra dört saat daha arttığını ve çalışanların bu zamanın çoğunu toplantılarda geçirdiğini ortaya koymaktadır (Singer-Velush vd., 2020).

Zoom yorgunluğu, sık ve yüksek yoğunluklu sanal etkileşimler nedeniyle kişinin anksiyete, gerginlik, yorgunluk ve bitkinlik yaşadığı bir olumsuz duygu durumudur. Zoom yorgunluğu daha çok çalışma yaşamında görülmekle birlikte iş dışı görüşmeler nedeniyle de yaşanabilmektedir. Video görüşmeleri nedeniyle tükenmiş hissetmenin sonuçları, kişinin hayatının diğer yönlerine de yayılabilmektedir. Kişi herhangi bir şeyi yapmak için ilgisiz hissetme, olaylara karşı alaycı ve kötümser tutum sergileme, bilgiye odaklanmada ve hatırlamada güçlük, kendisi ve diğerleri hakkında sürekli olumsuz düşüncelere sahip olma ve gelecek kaygısı yaşamının yanı sıra düşük yaşam doyumuna sahip olmaya başlayabilir (Bothra, 2020).

Stanford araştırmacılarının ortaya çıkardığı bir kavram olan Zoom Yorgunluğunun nedenleri ve olası çözüm önerileri dört ana başlık altında toplanmaktadır (Bailenson, 2021: 3):

- *Aşırı yüz yüze iletişim ve göz teması kurulması:* Topluluk önünde konuşmanın sosyal kaygısı, insanların en büyük fobilerden biridir. Normalde yüz yüze görüşme ya da toplantıda sırasıyla herkes konuşurken, bir yandan not alınıyor ya da çevrede olan bitenlerle ilgilenilirken Zoom ortamında insanlar birbirleriyle hiç olmadıkları kadar yakın mesafeden ve kesintisiz yüz yüze iletişim kurmaktadır. Yüz yüze iletişimde bu kadar yakın ve direkt bakmak kişilerin aşırı yorulmasına sebep olan etkenlerden biridir ve bunu engellemek için tam ekran modunu kullanmak ve yakınlaştırmayı kullanılan ekranın büyüklüğüne göre ayarlamak önerilmektedir.
- *Sürekli kendini gerçek zamanlı görme:* Zoom kullanırken insanın kendini sürekli ekranda gerçek zamanlı olarak görmesi ise alışık olmadığı bir durumdur. İnsan sürekli kendini gördüğünde kendinde daha fazla kusur bulabilmekte, eleştirmekte ve strese girebilmektedir. Bu nedenle sadece konuşan kişileri gösteren ekran modununun kullanılması önerilmektedir.
- *Hareket alanının kısıtlanması:* Zoom gibi görüntülü sohbetlerin kişilerin hareket etmelerine imkan vermemesi, Zoom görüşmesi boyunca aynı noktada sabit kalınması bilişsel performansı da olumsuz etkilemektedir. Hareket alanını arttırmak için kamerayı uzak konumlandırmak, ek bir klavye kullanarak ekrandan uzaklaşmak ve periyodik olarak kamerayı kapatıp açmak hareket alanını genişletecek önlemler olarak gösterilmektedir.
- *Bilişsel yük fazlalığı:* İletişimde %60 beden dili, %30 ses tonu ve %10 kullanılan kelimeler etkilidir. Yüz yüze iletişimde sözsüz iletişim, mimik ve jestler oldukça doğalken Zoom ortamında sürekli kendini izleyen kişinin doğal ve rahat olması için çaba göstermesi gerekmektedir. Bilişsel yük fazlalığından kaynaklanan yorgunluğu azaltmak için uzun Zoom görüşmeleri arasında mutlaka mola verilmesi, ayağa kalkıp, dönem dönem sadece sesli katılım sağlanması ve dinleyici kalınması önerilmektedir.

Video görüşme yorgunluğunu azaltmak için yapılacaklar, görüşme öncesi, görüşme sırasında ve sonrasında olmak üzere Şekil 1'de gösterilmiştir (Bothra, 2020):



Şekil 1 Video Görüşme Yorgunluğunu Azaltma Stratejileri

Video görüşmeler nedeniyle tükenmenin üstesinden gelmenin diğer bir yolu da farklı teknolojilerin kullanılmasıdır. Video görüşme alanında yeni bir girişim şirketi olan Spatial, kullanıcıların sanal bir konferans odasında sanal gerçeklik (VR) aracılığıyla görüşmelerini sağlayan bir programı kısa süre önce yayınlamıştır. Bu programda katılımcılar tam vücut avatarları ile görünmekte, geleneksel video konferans yazılımı ile genellikle kaybolan sözlü olmayan iletişimin bir kısmını da geri getirebilmektedirler. Kişiler bu programda el sıkışabilmekte veya yüz yüze toplantılara daha benzer bir deneyim sağlayacak şekillerde başkalarıyla etkileşime girebilmektedir. Şu anda tamamen ücretsiz ve herkese açık olan platformun dezavantajı ise, programdan en iyi şekilde yararlanabilmek için kullanıcıların (bazen yüksek maliyetli) bir VR başlığına erişebilmelerinin gerekmesidir (Wiederhold, 2020: 437).

Video görüşmelerin yarattığı yorgunluk ve tükenmişliğe odaklanırken insanlara sağladığı zaman ve mekandan bağımsız iletişim kurabilme, sadece belden yukarısını uygun giyinerek önemli toplantılar yapabilme, trafikte ve yolda geçen zamandan tasarruf sağlama gibi sağladığı avantajları da göz ardı etmemek gereklidir. Zoom gibi hayatımızı kolaylaştıran video görüşme programlarını uygun koşullarda ve dozunda kullanarak avantajlarından yararlanarak hayatlarımızı kolaylaştırmaya devam edebiliriz (Hickman, 2020). Bu fikri destekler şekilde Bamba vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada, video görüşme yöntemiyle yapılan mülakat sürecinin hem finansal hem de zaman açısından başvuru sahipleri için verimli bir süreç olduğu savunulmaktadır.

3. YÖNTEM

İlgili alan yazın araştırması, yapılan gözlemler ve ihtiyaçların analizi sonucunda Türkçe literatürde henüz yer almayan “Zoom Yorgunluğu Ölçeği” uyarlama çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Ölçek uyarlama kararı verildikten sonra orijinal ölçek olan “Zoom Exhaustion & Fatigue Scale” için geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapan Stanford Üniversitesinden Fauville vd. (2021) ile elektronik ortamda iletişim kurularak ölçek kullanımı ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılması için izin ve onayları alınmıştır.

Ölçek uyarlaması çalışmasının ilk aşamasında çalışmaya iki Türk ve üç yabancı dil uzmanı dahil edilmiş ve ölçeğin Türkçe çevirisi sağlanmıştır. Türkçeye çevrilen ölçek maddeleri, her iki dile de hakim olan uzmanlara tekrar geri gönderilerek orijinal dili olan İngilizceye geri çevirmeleri istenmiştir. Geri çeviri işlemi tamamlandıktan sonra, orijinal metin ile son metin karşılaştırılıp uyumlu olup olmadıklarına bakılarak ölçekte yer alan soru maddeleri son haline getirilmiştir.

Türkçe çevirinin psikometrik özelliklerini incelemek amacıyla kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 160 beyaz yakalı çalışan kişiden oluşan bir örneklem grubuna online olarak uygulanmıştır. Uç değer içeren 10 anket çıkarılarak toplamda 150 anket ile analizler yapılmıştır. Ölçekte 15 madde yer aldığı için örneklem sayısı analiz için yeterli bulunmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik programları kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (CFA), SCR, AVE, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (CFA), gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellerinden biri olup yapısal eşitlik modellerinde öncelikle model uyumunun sağlanması gerekir. Model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” (X^2/sd), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NFI, NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Model uyum indeksleri için beklenen katsayılar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum
X^2/sd	< 5	<3
RMSEA	≤0,10	<0,08
SRMR	≤0,08	<0,05
GFI	≥0,90	>0,95
NFI	≥0,90	>0,95
NNFI	≥0,90	>0,95
CFI	≥0,90	>0,95

SCR (Scale Composite Reliability) Raykov (1977) tarafından geliştirilen yöntem, gözlenen bağımsız değişkenlerin eklenen varyanslarını içeren iç tutarlık katsayısıdır. SCR'nin alt ölçekler için ayrı ayrı hesaplanması ve 0,60'tan büyük olması beklenir. AVE (Açıklanan ortalama varyans- Average Variance Extracted), MSV yakınsak geçerlilik ölçütü olarak önerilmiştir. SCR'nin 0,70'ten büyük, AVE'nin 0,50'den yüksek olması ve SCR>AVE birlikte kabul edilebilir ve yakınsak geçerliğin güçlü bir göstergesi olacaktır (Fornell ve Larcker, 1981).

Güvenirlik çalışması kapsamında uygulanan madde analizi yöntemlerinden madde-toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği söylenebilir. Cronbach Alpha test puanları arasındaki iç tutarlığı incelemek amacıyla kullanılır. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011; Tutar ve Erdem, 2020: 327).

Katılımcıların demografik bilgileri, sıradan bir video görüşme süresi ve video görüşmeler arasındaki süre frekans ve yüzde tablolarında, video görüşmelere ilişkin görüşleri ve görüşme sayısı, ölçek puanları betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda oluşan alt boyut ve toplam puanlarının normallik sınaması çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Ölçek ve alt boyut puanları normal dağılım gösterdiğinden (Tablo 7) puanların cinsiyet, medeni durum, yaşam şekli değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; çalışma modeli, sıradan bir günde video görüşme süresi, sıradan bir günde video görüşmeler arasındaki zaman değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın kaynağını belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile video görüşmelere katılmayı sevme, katılmaktan keyif alma, video görüşmelerini gereksiz/yük olarak görme, sıradan bir günde video görüşme sayısı arasındaki ilişkide Pearson korelasyonundan yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05 p<0,05) olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

4.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri

Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	77	51,3
	Erkek	73	48,7
Medeni durum	Evli	107	71,3
	Bekar	43	28,7
Yaşam şekli	Ailesiyle	133	88,7
	Tek başına	17	11,3
Çalışma modeli	İşyerinden	78	52,0
	Evden	39	26,0
	Hibrit	33	22,0

Araştırmaya katılan 150 beyaz yakalı çalışanın %51,3’ü kadın, %48,7’si erkektir. Çalışanların %71,3’ü evli, %28,7’si bekadır. Çalışanların %88,7’si ailesiyle, %11,3’ü tek başına yaşamaktadır. Çalışanların %52’si işyerinden, %26’sı evden, %22’si haftanın belirli günlerinde iş yerinden, belirli günlerinde evden (hibrit) modelinde çalışmaktadır.

Tablo 3’te katılımcıların video görüşmelere ilişkin görüşleri ve görüşme sayısına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 3. Video Görüşmelere İlişkin Görüşleri ve Görüşme Sayısına Ait Betimsel İstatistikler

Video Görüşmeye İlişkin Görüşler	N	Min.	Maks.	\bar{X}	SS
Video görüşmelere katılmayı seviyorum.	150	1	5	2,97	1,16
Video görüşmeleri gereksiz ve yük olarak görüyorum.	150	1	5	2,74	1,15
Video görüşmelerden keyif alıyorum.	150	1	5	2,87	1,20
Sıradan bir günde katıldığı video görüşme sayısı	150	1	8	2,26	1,84

Tablo 3’e göre katılımcıların video görüşmelere katılmayı sevmeye (2,97±1,16), video görüşmeleri gereksiz ve yük olarak görme (2,97±1,16), video görüşmelerden keyif alma (2,97±1,16) görüşlerine katılım düzeyleri “kararsızım” düzeyindedir (En yüksek puan 5 – en düşük puan 1: 5-1=4/5=0,80; 1-1,80: kesinlikle katılmıyorum, 1,81-2,60: katılmıyorum, 2,61-3,40: kararsızım, 3,41-4,20: katılıyorum, 4,21-5,00: kesinlikle katılıyorum). Katılımcıların sıradan bir günde katıldığı video görüşme sayısı ortalaması 2,26±1,84 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4’te katılımcıların sıradan bir video görüşme süresi ve video görüşmeler arasındaki süreye göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Sıradan Bir Video Görüşme Süresi ve Video Görüşmeler Arasındaki Süreye Göre Dağılımı

Video Görüşme Süreleri	Süre	n	%
Sıradan bir günde video görüşme süresi	15 dakikadan az	26	17,3
	15-30 dakika arası	24	16,0
	30-45 dakika arası	39	26,0
	45 dk. – 1 saat arası	31	20,7
	1 saatten fazla	30	20,0
Sıradan bir günde video görüşmeler arasındaki zaman	15 dakikadan az	26	17,3
	15-30 dakika arası	11	7,3
	30-45 dakika arası	13	8,7
	45 dk. – 1 saat arası	8	5,3
	1 saatten fazla	92	61,3

Katılımcıların %17,3'ü sıradan bir günde 15 dakikadan az video görüşmesi yapmakta, %16'sı 15-30 dakika, %26'sı 30-45 dakika, %20,7'si 45 dakika – 1 saat arası, %20'si 1 saatten fazla video görüşme yapmaktadır.

Katılımcıların %17,3'ünün sıradan bir günde video görüşmeleri arasındaki zaman 15 dakikadan az, %7,3'ünün 15-30 dakika, %8,7'sinin 30-45 dakika, %5,3'ünün 45 dakika 1 saat arası, %61,3'ünün video görüşmeleri arasındaki zaman 1 saatten fazladır.

4.2 Zoom Yorgunluğu Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Zoom Yorgunluğu ölçeğinde 15 madde ve 5 boyut ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indekslerine tablo 3'te yer verilmiştir. Model uyum indekslerinden GFI indeksinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı, RMSEA indeksinin sınır değerinde olduğu tespit edildiğinden öncelikle kovaryans bağlantıları kurularak tablo 5'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. Zoom Yorgunluğu Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 15 madde 5 boyut	DFA* 15 madde 5 boyut
X ² /sd	2,086	1,685
RMSEA	0,085	0,068
SRMR	0,055	0,045
GFI	0,878	0,901
NNFI	0,946	0,966
CFI	0,959	0,975
Faktör yükü	0,72 / 0,93	0,75 / 0,94
Faktörler arası korelasyon	0,37 / 0,92	0,44 / 0,94
Kovaryans sayısı	-	m1-m2, m7-m9, m10-m11

Doğrulayıcı faktör analizi birinci aşamasında uygun kovaryans bağlantıları (m1-m2, m7-m9, m10-m11) ile model uyum indekslerinin tümünün çok iyi düzeye ulaştığı, madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6'da Zoom Yorgunluğu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri ile madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Zoom Yorgunluğu Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut ve Madde No	Std. β	t	r	α	SCR	AVE
Genel Yorgunluk				0,91	0,88	0,71
m1	0,77		0,64			
m2	0,88	15,66**	0,70			
m3	0,88	9,84**	0,68			
Görsel Yorgunluk				0,91	0,91	0,77
m4	0,81		0,58			
m5	0,92	13,35**	0,51			
m6	0,90	13,11**	0,58			
Sosyal Yorgunluk				0,85	0,87	0,70
m7	0,75		0,68			
m8	0,89	11,16**	0,79			
m9	0,86	9,50**	0,73			
Motivasyonel Yorgunluk				0,93	0,91	0,77
m10	0,85		0,74			
m11	0,87	19,13**	0,76			
m12	0,91	14,47**	0,82			
Duyusal Yorgunluk				0,94	0,94	0,84
m13	0,91		0,78			
m14	0,94	19,60**	0,79			

m15	0,91	17,86**	0,75		
ÖLÇEK				0,94	0,90
r: Madde toplam korelasyonu		**p<0,01		α: Cronbach Alpha	

Tablo 6'daki geçerlik ve güvenilirlik bulgularına göre ölçekte yer alan 15 maddenin faktör yükünün 0,40'tan yüksek olduğu, madde faktör yüklerine ait t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Kompozit güvenilirlik ve geçerlik sonuçlarına göre ölçeğin gerekli koşulların sağladığı ($SCR>0,70$; $AVE>0,50$; $SCR>AVE$) tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,85 ile 0,94 aralığında ve madde toplam korelasyonunun tüm maddelerde 0,30'un üzerinde (0,51 ile 0,82 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Zoom Yorgunluğu ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre ölçeğin 5 boyut ve 15 maddeden oluşan yapısı ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Ölçek Alt Boyutları ve Maddeleri

Boyut	Madde
Genel Yorgunluk	1. Yorgun hissediyorum.
	2. Bitkin hissediyorum.
	3. Zihinsel olarak tükenmiş hissediyorum.
Görsel Yorgunluk	4. Görüşüm bulanıklaşıyor.
	5. Gözlerimde kaşınma ve yanma oluyor.
	6. Gözlerimde ağrı oluyor.
Sosyal Yorgunluk	7. Sosyal ortamlardan kaçıyorum.
	8. Sadece yalnız kalmayı istiyorum.
	9. Tek başıma zaman geçirmeye ihtiyacım oluyor.
Motivasyonel Yorgunluk	10. Bir şeyler yapmaktan çekiniyorum.
	11. Başka hiçbir şey yapmak istemiyorum.
	12. Sık sık başka şeyler yapmak için çok yorgun hissediyorum.
Duygusal Yorgunluk	13. Duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.
	14. Huzursuz hissediyorum.
	15. Karamsar hissediyorum.

Ölçekte beş boyut altında yer alan 15 soru değişmediği ve orijinal ölçekten birebir uyarlama çalışması yapıldığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

4.3 Betimsel Bulgular

Tablo 8'de Zoom yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 8. Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar	N	Min.	Maks.	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
Genel Yorgunluk	150	1,00	5,00	3,60	1,00	-0,44	-0,54
Görsel Yorgunluk	150	1,00	5,00	3,34	1,07	-0,24	-0,89
Sosyal Yorgunluk	150	1,00	5,00	3,22	1,08	-0,22	-0,71
Motivasyonel Yorgunluk	150	1,00	5,00	3,09	1,13	0,00	-0,99
Duygusal Yorgunluk	150	1,00	5,00	3,03	1,17	0,08	-0,90
ZOOM YORGUNLUĞU TOPLAM	150	1,00	5,00	3,26	0,88	-0,09	-0,44

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan çalışanların genel yorgunluk ($3,60\pm 1,00$) puanları "katılıyorum" aralığında; görsel yorgunluk ($3,34\pm 1,07$), sosyal yorgunluk ($3,22\pm 1,08$), motivasyonel yorgunluk ($3,09\pm 1,13$), duygusal yorgunluk ($3,03\pm 1,17$) puanları "kararsızım" aralığında tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların Zoom yorgunluğuna ilişkin puanları ($3,26\pm 0,88$) da benzer şekilde "kararsızım" aralığındadır. Elde edilen puanlara göre araştırmaya katılan çalışanların Zoom yorgunluğunun orta düzeyde (ne düşük ne yüksek) olduğu söylenebilir (En yüksek puan 5 – en düşük puan 1: $5-1=4/5=0,80$; $1-1,80$: kesinlikle katılmıyorum, $1,81-2,60$: katılmıyorum, $2,61-3,40$: kararsızım, $3,41-4,20$: katılıyorum, $4,21-5,00$: kesinlikle katılıyorum).

4.4 Zoom Yorgunluğu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Tablo 9'da Zoom yorgunluğu puanlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9. Zoom Yorgunluğu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	n	Motivasyon					Toplam (ort±SS)
		Genel (ort±SS)	Görsel (ort±SS)	Sosyal (ort±SS)	el (ort±SS)	Duygusal (ort±SS)	
Cinsiyet							
Kadın	77	3,65±0,95	3,48±1,01	3,35±1,01	3,19±1,04	3,08±1,10	3,35±0,84
Erkek	73	3,56±1,06	3,21±1,11	3,07±1,14	2,99±1,22	2,99±1,24	3,16±0,93
t/p		0,54/0,592	1,56/0,121	1,61/0,110	1,08/0,281	0,48/0,632	1,29/0,197
Medeni durum							
Evli	107	3,59±1,05	3,31±1,08	3,19±1,11	3,08±1,15	2,98±1,16	3,23±0,90
Bekar	43	3,63±0,88	3,42±1,04	3,29±1,00	3,11±1,09	3,17±1,17	3,32±0,84
t/p		-	-	-	-0,13/0,893	-	-
		0,20/0,843	0,54/0,591	0,55/0,582		0,91/0,363	0,58/0,560
Yaşam şekli							
Ailesiyle	133	3,63±1,03	3,36±1,06	3,26±1,08	3,13±1,11	3,08±1,15	3,29±0,87
Tek başına	17	3,37±0,73	3,20±1,16	2,86±1,03	2,75±1,24	2,71±1,25	2,98±0,95
t/p		1,01/0,316	0,61/0,544	1,45/0,150	1,33/0,184	1,23/0,220	1,40/0,165
Çalışma modeli							
İşyerinden	78	3,36±1,05	3,27±1,05	3,03±1,12	2,77±1,11	2,79±1,22	3,04±0,91
Evden	39	3,84±0,95	3,30±1,19	3,26±1,02	3,34±1,13	3,15±1,10	3,38±0,87
Hibrit	33	3,89±0,79	3,58±0,94	3,63±0,95	3,55±0,98	3,45±0,99	3,62±0,68
F/p		4,92/0,009	1,00/0,369	3,76/0,026	7,35/0,001	4,16/0,017	5,72/0,004
		b,c>a		c>a	b,c>a	c>a	b,c>a
Sıradan bir günde video görüşme süresi							
15 dakikadan az	26	3,53±1,08	3,64±1,05	3,38±1,03	3,00±1,06	3,23±1,19	3,36±0,93
15-30 dakika arası	24	3,49±0,88	3,06±1,05	3,04±1,04	2,76±1,03	2,90±1,23	3,05±0,72
30-45 dakika arası	39	3,67±0,91	3,15±0,97	3,21±0,94	3,22±1,09	2,87±0,99	3,23±0,77
45 dk. – 1 saat arası	31	3,42±0,99	3,26±0,93	3,19±1,21	3,16±1,22	3,01±1,22	3,21±0,92
1 saatten fazla	30	3,87±1,13	3,66±1,26	3,24±1,21	3,18±1,25	3,20±1,27	3,43±1,06
F/p		0,94/0,440	1,99/0,099	0,32/0,866	0,74/0,564	0,60/0,664	0,73/0,576
Sıradan bir günde video görüşmeler arasındaki zaman							
15 dakikadan az	26	4,26±0,70	3,59±1,09	3,74±1,03	3,63±1,10	3,47±1,21	3,74±0,79
15-30 dakika arası	11	4,48±0,50	4,36±0,59	3,76±1,10	3,79±1,08	3,42±1,23	3,96±0,68
30-45 dakika arası	13	3,21±0,81	3,46±0,99	3,00±0,73	3,00±1,08	2,69±0,89	3,07±0,70
45 dk. – 1 saat arası	8	3,75±0,85	2,96±1,27	3,29±0,95	3,08±1,08	3,33±0,91	3,28±0,87
1 saatten fazla	92	3,36±1,01	3,17±1,03	3,03±1,09	2,87±1,10	2,88±1,17	3,06±0,87
F/p		8,25/0,000	4,08/0,004	3,26/0,013	3,69/0,007	2,09/0,086	5,58/0,000
		a,b>c,d,e	a,b>d,e	a,b>c,d,e	a,b>c,d,e		a,b>c,d,e
Video görüşmelere ...							
	n	Genel r	Görsel r	Sosyal r	el r	Duygusal r	Toplam r
Katılmayı seviyor	150	-0,40**	-0,34**	-0,36**	-0,32**	-0,37**	-0,44**
Gereksiz olarak görüyor	150	0,42**	0,35**	0,38**	0,27**	0,45**	0,46**
Keyif alıyor	150	-0,39**	-0,22**	-0,33**	-0,33**	-0,35**	-0,40**
Video görüşme sayısı	150	0,26**	0,22**	0,25**	0,27**	0,19*	0,29**

Zoom yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanlarının katılımcıların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşam şekline, sıradan bir günde video görüşme süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Genel yorgunluk ($F=4,92$; $p<0,05$), sosyal yorgunluk ($F=3,76$; $p<0,05$), motivasyonel yorgunluk ($F=7,35$; $p<0,05$), duygusal yorgunluk ($F=4,16$; $p<0,05$) ve Zoom yorgunluğu ölçek ($F=5,72$; $p<0,05$) puanlarının çalışma modeline göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Evden ve hibrit modelde çalışan katılımcıların genel yorgunluk, motivasyonel yorgunluk alt boyut puanları ve Zoom yorgunluğu ölçek puanları, işyerinden çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Hibrit modelde çalışan katılımcıların sosyal yorgunluk ve duygusal yorgunluk puanları, işyerinden çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel yorgunluk ($F=8,25$; $p<0,05$), görsel yorgunluk ($F=4,08$; $p<0,05$), sosyal yorgunluk ($F=3,26$; $p<0,05$), motivasyonel yorgunluk ($F=3,69$; $p<0,05$) ve Zoom yorgunluğu ölçek ($F=5,58$; $p<0,05$) puanlarının sıradan bir günde video görüşmeler arasındaki zamana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Sıradan bir günde video görüşmeler arasında 30 dakikadan az zaman bırakan katılımcıların genel yorgunluk, sosyal yorgunluk, motivasyonel yorgunluk alt boyut puanları ve Zoom yorgunluğu ölçek puanları, video görüşmeler arasında 30 dakikadan fazla zaman bırakan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Sıradan bir günde video görüşmeler arasında 30 dakikadan az zaman bırakan katılımcıların görsel yorgunluk puanları, video görüşmeler arasında 45 dakikadan fazla zaman bırakan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Video görüşmelerine katılmayı sevme ve video görüşmelerinden keyif alma puanları ile Zoom yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Video görüşmelerine katılmayı seven ve video görüşmelerinden keyif alan katılımcıların Zoom yorgunluğu düşük düzeydedir.

Video görüşmelerini gereksiz/yük olarak görme puanları ve günlük video görüşme sayısı ile Zoom yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Video görüşmelerini gereksiz/yük olarak gören ve günlük video görüşme sayısı fazla olan katılımcıların Zoom yorgunluğu yüksek düzeydedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Fauville vd. (2021) tarafından ilgili alan yazına kazandırılan Zoom Yorgunluğu ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amacıyla yapılan analizler sonucunda Zoom Yorgunluğu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri ile madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha istatistiklerine, geçerlik ve güvenilirlik bulgularına göre ölçekte yer alan 15 maddenin faktör yükünün 0,40'tan yüksek olduğu, madde faktör yüklerine ait t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Kompozit güvenilirlik ve geçerlik sonuçlarına göre ölçeğin gerekli koşulların sağladığı ($SCR>0,70$; $AVE> 0,50$; $SCR>AVE$) tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,85 ile 0,94 aralığında ve madde toplam korelasyonunun tüm maddelerde 0,30'un üzerinde (0,51 ile 0,82 aralığında) olduğu tespit edilmiştir.

Zoom Yorgunluğu ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre ölçeğin 5 boyut ve 15 maddeden oluşan yapısı ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Zoom Yorgunluğu Ölçeği (ZYÖ) beş boyutlu bir yapıya sahiptir.
- Zoom Yorgunluğu Ölçeğinin (ZYÖ) güvenilirliği yüksektir.
- Zoom Yorgunluğu Ölçeği yetişkinlerde video görüşmelerden kaynaklanan yorgunluğu değerlendirmek için kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracıdır.
- Zoom yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanları katılımcıların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşam şekline ve sıradan bir günde yaptıkları video görüşme süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Video görüşmelerine katılmayı sevme ve video görüşmelerinden keyif alma puanları ile Zoom Yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Video görüşmelerine katılmayı seven ve video görüşmelerinden keyif alan katılımcıların Zoom Yorgunluğu düşük düzeydedir. Video görüşmelerini gereksiz/yük olarak görme puanları ve günlük video görüşme sayısı ile Zoom Yorgunluğu ölçek ve alt boyut puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Video görüşmelerini gereksiz/yük olarak gören ve günlük video görüşme sayısı fazla olan katılımcıların Zoom Yorgunluğu yüksek düzeydedir.
- Sıradan bir günde video görüşmeler arasında 30 dakikadan az zaman bırakan katılımcıların genel yorgunluk, sosyal yorgunluk, motivasyonel yorgunluk alt boyut puanları ve Zoom Yorgunluğu ölçek puanları, video görüşmeler arasında 30 dakikadan fazla zaman bırakan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Genel yorgunluk sosyal yorgunluk, motivasyonel yorgunluk, duygusal yorgunluk ve Zoom Yorgunluğu puanlarının çalışma modeline göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evden ve hibrit modelde çalışan katılımcıların genel yorgunluk, motivasyonel yorgunluk alt boyut puanları ve Zoom Yorgunluğu ölçek puanları, işyerinden çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Hibrit modelde çalışan katılımcıların sosyal yorgunluk ve duygusal yorgunluk puanları, işyerinden çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Bu bulgular ışığında video görüşmeler arasında en az 30 dakika olması, evden ya da hibrit çalışma modellerinde video görüşmelerin ağırlığını azaltarak gerekli hallerde kullanılması ve video görüşmeyi gereksiz ve yük gören kişilerin neden bu şekilde düşündüklerinin analiz edilmesi ve video görüşmenin faydalı ve yararlı olduğunu aktaran bilgilendirmeler yapılması, faydalı olacaktır.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Koronavirüs salgını döneminde özel hayatta aileler, arkadaşlar, eğitim alanında öğrenciler, öğretmenler ve iş hayatında çalışanlar Zoom programını sağlam ve ulaşılabilir bir iletişim aracı görerek büyük ölçüde yararlanmışlardır. İnsanların evde kalma, sosyal izolasyon ve evden çalışma süreleri arttıkça psikolojik açıdan sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Bu makale, Zoom programının neden olduğu psikolojik sonuçlara ve yorgunluğa neden olan bir dizi sorunu çerçevelemektedir. Bu makalede yer alan argümanların çoğu varsayımsaldır. Her ne kadar ilgili alan yazında video görüşmeler ile ilgili önceki araştırma bulgularına dayalı deneysel bilgiler olsa da neredeyse hiçbiri doğrudan test edilmemiştir. Bu bağlamda bu araştırma sonrasında farklı araştırmacılar bu konudaki araştırma ve geliştirme fırsatını görerek, bu fikirleri test eden çalışmalar yürütebilecektir.

Yapılan bu çalışma daha çok sosyal bilimler ve tıp başta olmak üzere disiplinlerarası araştırma için de bir çağrıdır, böylece teknolojiyi insan faktörleri perspektifinden, uygulamasından, eğitiminden ve ilgili politikalar çerçevesinden bakarak insanlığın faydası için multidisipliner bir bakış açısıyla geliştirebilme imkanı yaratılmasına destek olabileceği umut edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 1(3), 1-13.
- Bamba, R., Bhagat, N., Tran, P. C., Westrick, E., Hassanein, A. H., & Wooden, W. A. (2021). Virtual Interviews for the Independent Plastic Surgery Match: A Modern Convenience or a Modern Misrepresentation? *Journal of Surgical Education*, 78(2), 612-621.
- Bothra, S. (2020). How to Avoid Zoom Fatigue While Working From Home. https://thriveglobal.com/stories/how-to-avoid-zoom-fatigue-while-working-from-home/?utm_source=Newsletter_General&utm_medium=Thrive Erişim Tarihi: 04.05.2021
- Brooks, S.K., Webster, R. K., Smith, L.E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., Rubin, G. J. (2020) The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce it: Rapid Review of The Evidence. *Lancet*, 395, 912-920.
- BTM (2020). Uzaktan Çalışma Anketi. <https://btm.istanbul/haber>, Erişim Tarihi: 11.05.2021
- Büyükoztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. PEGEM Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Chrisman, A. K. (2020). Debate: #Together Despite the Distance. *Child Adolesc Ment Health*. 25(3), 180-181.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyükoztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Dağıtmaç, M. ve Özbay, O. (2017). Dijital Haçlı Seferleri. Motto Yayınları: İstanbul.
- Deloitte (2021). 2021 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> Erişim Tarihi: 11.05.2021
- Dixon, P. (2020). Hemen Her Şeyin Geleceği. Çeviren: Mehmet Murat Kemalöğlü. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- Fosslien, L. & Duffy, M. W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*, 29.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Stanford Zoom Exhaustion & Fatigue Scale (ZEF) Scale. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3786329> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3786329>
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error" *Journal of Marketing Research*, 18(1),39-50.
- Franklin, D. (2019). Megatech, 2050'de Teknoloji. Çeviren: Büşra Seyrek. Siyah Kitap: İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 3. Baskı. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Hickman, S. D. (2020). Zoom Exhaustion is Real. Here are Six Ways to Find Balance & Stay Connected. Mindful. Newsletter Article. <https://archive.hshsl.umaryland.edu/handle/10713/13776>
- Iqbal, M. (2020). Zoom Revenue and Usage Statistics (2020). Business of Apps. <https://www.businessofapps.com/data/zoom-statistics/>
- ILO (2021). Working From Home: From Invisibility to Decent Work. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang--tr/index.htm Erişim Tarihi: 11.05.2021
- Klein N (2020). How Big Tech Plans to Profit From The Pandemic. The Guardian. <https://www.theguardian.com/news/2020/may/13/naomi-klein-how-big-tech-plans-to-profit-from-coronavi-rus-pandemic> Erişim Tarihi: 04.05.2021
- Mak, I. W. C., Chu, C. M., Pan, P. C., Yiu, M. G. C., Chan, V. L. (2009) Long-term Psychiatric Morbidities Among SARS Survivors. *Gen Hosp Psychiatry*, 31, 318-326.
- Raykov, T. (1997). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient Alpha, and Violations of Essential Tau-Equivalence With Fixed Congeneric Components. *Multivariate Behavioral Research*, 32, 329-353.

Schmidt, E. ve Cohen, J. (2015). Yeni Dijital Çağ. Çeviren: Ümit Şensoy. Optimist Yayınları: İstanbul.

Singer-Velush, N., Sherman, K. & Anderson, E. (2020). Microsoft Analyzed Data on its Newly Remote Workforce. <https://insights.office.com/workplace-analytics/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce/> Erişim Tarihi: 04.05.2021

Thombs, B. D., Bonardi, O., Rice, D. B., Boruff, J. T., Azar, M., He, C., Markham, S., Sun, Y., Wu, Y., Krishnan, A., Thombs-Vite, I., & Benedetti, A. (2020). Curating Evidence on Mental Health During COVID-19: A Living Systematic Review. *Journal of Psychosomatic Research*. 133, 110-113.

Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Wiederhold, B. K. Connecting Through Technology During The Coronavirus Disease 2019 Pandemic: Avoiding "Zoom Fatigue. *Cyberpsychology, Behavior, And Social Networking*, 23(7), 437-438.

<https://bond.edu.au/nz/files/4829/How%20to%20Combat%20Zoom%20Fatigue.pdf>; Erişim Tarihi: 01.04.2021

Zoom (2021). <https://investors.zoom.us/financial-information/annual-reports/>; Erişim Tarihi: 01.04.2021



A Case Study on Burnout Syndrome: The Intern Example

Arş. Gör. Dr. Cem Güney Özveren[§]

ARTICLE INFO

Article history: 01.05.2021
Received 05.05.2021
Received in revised form
Accepted 06.06:2021

Key Words: Burnout
Syndrome, Stress Management,
Interns, Depression

ORCID: 0000-0001-9435-
6662

Type of Article: Research

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: The aim of this study is to examine the burnout syndrome process experienced by an individual who is doing internship at the very beginning of his career by including his family in the research. The subject of the case is a 23-year-old, 4th year Business Administration student at a state university in Turkey. Although there are many of studies about burnout in the related literature, the number of qualitative studies examining the burnout process, family and environment of the individual is extremely low. Another purpose is to show how the burnout that an employee at the beginning of his career will experience during his internship period affects his career negatively and to increase their awareness.

Methods: The research was conducted using a holistic single case design from the case study design, one of the qualitative research designs. The aim here is to examine one or more cases in depth. Here, too, a single case was used to examine the burnout situation in detail. The sample of the study consists of a 23-year-old individual experiencing burnout, his mother and his uncle. Interviews were made with the person and his family, which were the subject of the research, many times, and this audio recording was then turned into a transcript and the created document was subjected to content analysis.

Results: According to the result of the content analysis, it was clear that the individual experienced emotional exhaustion as a result of not being able to find social support at the workplace, this emotional exhaustion brought about depersonalization and the expectation of personal success decreased significantly. In terms of the study, it is understood that social support is important in preventing burnout. In addition, the principled order in Maslach's model is valid for the case study while comparing with Golembiewski's model.

Originality: In the related literature, it is seen that most of the studies about burnout have been conducted quantitative research designs. In this study, the stages of burnout were examined in depth through a case study, and it was understood that the negative experiences that the young people, who are our future, may experience at the beginning of their careers and how the burnout syndrome that they will experience as a result can harm their career. In addition, in this study, the family also participated in the research, as making a positive contribution to the originality of the study.

[§] İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı. Cite As/ Alıntı: Akduman, G. (2021). Tükenmişlik Sendromuna Yönelik Bir Örnek Olay İncelemesi: Stajyer Örneği, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(1), 29-39. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.950371>.

Tükenmişlik Sendromu Yaşayan Stajyerlere Yönelik Bir Örnek Olay İncelemesi

Yazar Adları (10 punto, Küçük/Büyük Harf, Kalın, calibri), Kurum Adları (10 punto, Küçük/Büyük Harf, Kalın, calibri)

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:
Başvuru 01.05.2021
Revizyon 20.05.2021
Kabul 06.06:2021

Anahtar Kelimeler:
Tükenmişlik Sendromu, Stres
Yönetimi, Stajyerler, Depresyon

ORCID: 0000-0001-9435-
6662

Makale Türü: Araştırma
Makalesi

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı kariyerinin henüz başında staj yapan bir bireyin yaşadığı tükenmişlik sendromunu ailesini de araştırmaya katarak derinlemesine incelemek ve çözüm sunmaktır.

Tasarım/Yöntem: Araştırma nitel araştırma desenlerinden örnek olay deseninden bütüncül tek durum deseni kullanılarak yapılmıştır. Burada da tükenmişlik durumunu detaylı bir şekilde incelemek için tek bir vakadan hareket edilmiştir. Araştırmanın örneklemini tükenmişlik yaşayan 23 yaşındaki birey, annesi ve dayısından oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan kişi ve ailesi ile birçok kez mülakatlar yapılmış, sesli kayıt alınarak bu sesli kayıt daha sonra bir transkript haline getirilmiş ve oluşturulan belge içerik analizine tabi tutulmuştur.

Sonuçlar: Yapılan içerik analizleri sonucunda bireyin çalıştığı iş yerinde sosyal destek bulamaması sonucu duygusal tükenme yaşadığı, bu duygusal tükenmenin de duyarsızlaşmayı getirdiği ve kişisel başarı beklentisinin de önemli ölçüde düştüğü anlaşılmıştır. Sosyal desteğin tükenmişliği engelleme noktasında önemli olduğu örnek vaka özelinde anlaşılmıştır. Ayrıca örnek olay özelinde Maslach'ın modelinde yer alan ilkesel sıralamanın geçerli olduğu anlaşılmıştır.

Özgün Değer: Alan yazında tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmının nicel araştırma deseni olduğu görülmektedir. Bu çalışmada örnek bir vaka üzerinden giderek tükenmişlik evreleri derinlemesine incelenmiş, geleceğimiz olan gençlerin kariyerlerinin henüz başında yaşayabilecekleri olumsuz deneyimler ve sonucunda deneyimleyecekleri tükenmişlik sendromunun kariyerine ne denli büyük zarar verebileceği anlaşılmıştır.

1. GİRİŞ

Tükenmişlik konusu psikoloji başta olmak üzere birçok alanda çalışılan bir konudur. Özellikle tükenmişliğin öncülleri ve sonuçları son dönemlerde işletme alanında oldukça rağbet görmeye başlamıştır. Bu eğilim acaba iş hayatında tükenen birey sayısı daha mı fazladır gibi bir soruyu akıllara getirebilir. İş ilanlarında aranan nitelikler kısmının genellikle son kısımlarında bulunan “esnek çalışma saatlerine uygun olmalı” gerekliliği acaba tükenmişliği ne derece etkilemektedir? Şüphesiz ki bunların hepsi önemli soru işaretleridir. Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle fazla mesai, gereğinden fazla yorgunluk, sosyal hayata vakit ayıramama gibi birtakım faktörlerin çalışanın tükenmişliğine olan etkisi araştırılmıştır. Ancak tükenmişliğin önemli öncül ve sonuçlarından birisi de öz-güvendir. Nitekim Rosse ve ark. (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre öz-güven tükenmişliğin önceli olarak değerlendirilebilecek bir faktördür. Öyle ki, öz-güven seviyesi yeterli derecede yüksek olan bireyler tükenmişlik sendromunu tecrübe etmeye daha az yatkınlardır denebilir.

Tükenmişlik sendromu alan yazında zaman zaman depresyon ile karıştırılmaktadır. Gerek etiyojisi, gerek ise dönemsel benzemeleri açısından bu karışıklık nispeten olağan görülebilmektedir. Bununla birlikte kuşkusuz ki depresyonun sonuçları (özellikle majör depresyon için) tükenmişlik sendromuna göre çok daha ağırdır. Ancak özellikle son dönemlerde çeşitli firmaların ve bizzat çalışanların bildirdikleri tükenmişlik sendromu ile ilgili vakalar ile daha sık karşılaşılmaktadır. Çalışanların bu sendromu yaşamaları kuşkusuz hem kendileri, hem de kurumlar açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu çalışmada bir stajyerin özel bir güvenlik firmasında yaşadığı tükenmişlik sendromu derinlemesine incelenmiştir.

Stajyerler çalışma hayatının henüz başındadır ve kariyerlerine yön vermek noktasında bu staj dönemleri oldukça elzemdir. Şüphesiz ki bu dönemlerde yaşayacakları olası bir travma ve/veya benlik algısının yara alması kariyerlerini çok olumsuz etkileyebilir. Bu çalışma özelinde vakaya konu olan kişinin yaşadıkları, öncül ve sonuçlar bilhassa dikkate alınarak kuramsal çerçeve içerisinde incelenmiş ve bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenburg tarafından ortaya atılmıştır ve mesleği gereği insanlarla birebir ilişki içerisinde çalışması gereken kişilerin sahip oldukları bir tür stres olarak tanımlanmıştır. Buradan da anlaşıldığı üzere tükenmişlik olgusu daha çok iş hayatında karşımıza çıkan bir kavramdır. Özellikle insanların sorunları, şikayetleri ve hatta duygusal sorunları ile uğraşan çalışanlar için çözüm bulmak her zaman kolay olmaz. Bu gibi yaşantılar sonucu kişinin yaşadığı stres kendisini duygusal olarak tüketebilir ve tükenmişliğe doğru sürükleyebilir. Tükenmişlik bireyin duygusal olarak tükendiği, kendisine ve çevresine karşı duyarsızlaştığı ve kişisel başarı inancının azaldığı psikolojik bir sendromdur (Maslach ve ark., 1986). Konuyu konsept olarak alan yazına ilk kazandıran ise Maslach'dır. Maslach'a göre kavram bir çatı olarak altında üç kategoriye barındırır (Maslach ve Jackson, 1981):

- Duygusal Tükenme
- Depersonalizasyon (Duyarsızlaşma)
- Kişisel Başarı Eksikliği

Yukarıdaki bilgiler ışığında toparlanacak olursa; Maslach'a göre tükenmişlik icra ettiği işinden mütevellit karşılaştığı yoğun duygusal talepler neticesinde kişinin fiziksel olarak kendisini bitkin hissetmesi, uzun süreler yorgun olması, umutsuz ve çaresiz hissetmesi ve bunun neticesinde yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar beslemesidir. Bu süreç tükenmişlik olarak adlandırılır (Maslach ve Jackson, 1981).

Bu noktada duygusal tükenme bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarının azalması durumunu ifade etmektedir. Duyarsızlaşma (depersonalizasyon) ise kişinin diğerlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemesi, diğer kişilere karşı duygu ve düşüncelerinin olumsuz olması ya da başkalarına tepkide bulunmama durumudur. Kişi duyarsızlaşma evresindeyse işi ile ilgili noktalarda suiistimal etme potansiyeli taşımaktadır. İşini zamanında yapmama, de organize davranışlar, işe gelmeme bu davranışlara örnek olabilir (Cordes ve Dougherty, 1993). Aslında bu evrenin başında kişi işinde daha fazla çabalayarak duygusal olarak yaşadığı sorunu yenmeye çalışmaktadır ancak bir süre sonra tam tersi davranışlar gösterebilir (Hamann ve Gordon, 2000). Duygusal olarak tükenmiş olan kişi kendisinin ve çalıştığı organizasyonda ortaya çıkan sorunları çözmekte kendisini yetersiz görür (Schutte ve diğerleri, 2000). Bu tutumun bireyin öz-yeterlilik seviyesinin azaldığı anlamına geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dahası kişinin bu noktada öz-saygısı azalırsa depresyon durumunun ortaya çıkması muhtemeldir (Hamann ve Gordon, 2000).

Maslach'a göre tükenmişliği etkileyen unsurların başında aşırı iş yükü gelmektedir. Ayrıca örgütsel adalet, değerlerde anlaşmazlıklar ve kontrol düzeyi ile ilgili sorunlar gelmektedir (Cullen, Silverstein ve Foley, 2008). Bireye ait birtakım psikolojik özellikler son zamanlarda alan yazında tükenmişlikle daha fazla ilişkilendirilmektedir (Piko, 2006). Gerits ve ark. (2005)

tarafından yapılan çalışmada duygusal zekası yüksek olan sağlık çalışanlarının tükenmişlik sendromunu daha az yaşantıladıklarını ve işten ayrılma oranlarının daha az olduğunu ortaya koymaktadır.

Bireyin yaşadığı tükenmişliğin kendisine, organizasyondaki diğer kişiler ve müşterilere ve dolayısıyla çalıştığı kurumun kendisine önemli ölçüde zarar verebilmektedir. Tükenen bireylerin işe gelmemesi, yeterince performans ortaya koyamaması müşteri şikayetleri ve diğer sonuçları doğuracaktır (Vahey ve diğ., 2004). Ayrıca alan yazında yapılan araştırmalar bireysel olarak da tükenmişliğin ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir. Uyku bozuklukları ve baş ağrıları başlıca fiziksel rahatsızlıklardandır ki bunun sonucunda alkol ve uyuşturucu kullanımı da yine bulgular arasındadır ((Maslach ve Jackson,1981). Psikosomatik rahatsızlıklar, iş doyumunun azalması, sosyal izolasyon, konsantrasyon kaybı ve libido azalması da başlıca psikolojik rahatsızlıklardan bazılarıdır (Taycan ve ark., 2006; Çam, 1991; Dignam, Barrera ve West, 1986).

Alan yazında tükenmişlik ile ilgili farklı tanımlamaların da yapıldığı görülmektedir. Öyle ki bu tanımlamalar kavramın incelenmesine yönelik perspektifleri de önemli ölçüde etkileyebilir, bundan mütevellit konuyu ele alma biçiminde yeni bir perspektif sunabilir. Yukarıda yapılan tanımlamalar ve alan yazındaki diğer tarifler göz önüne alındığında tükenmişliğin yönetilememiş stres sonucu oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Stres ile ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak konu özelinde belki de tarifi en iyi karşılayan ve tükenmişlik ile olan bağlantıyı en iyi açıklayan Selye (1959)'nin Genel Uyum Sendromu'dur. Genel Uyum Sendromu'na göre vücut strese karşı bir tepki verir. Bu tepki verme sürecinde birey üç ayrı evreden geçer (Selye, 1973; Morris, 2002):

- Alarm Evresi
- Direnme Evresi
- Tükenme Evresi

Alarm evresinde bireyin stresöre verdiği ilk tepki gözlenmektedir. Bu evrede psikolojik ve fizyolojik olarak birey birtakım tepkiler verir. Kişi stresöre karşı daha duyarlı olur, fiziksel olarak daha uyarılmış olur, kalbi daha hızlı çarpar, kan basıncı yükselir. Bu tepkiler stresör ile mücadele etme noktasında etkili olmaz ise direnç evresine geçilir. Direnme evresinde ayrıca fiziksel zorlanmalar da söz konusudur. Eğer bu evrede de stres ile mücadele edilemez ise stresin etkisi daha uzun süre hissedilir ve sonunda kişinin fiziksel ve psikolojik olarak iyi oluş hali oldukça azalır. Direnme evresinde uyum sağlamaya çalışma söz konusudur. Tükenme evresinde ise uyum yeniden kaybedilir. Kişi psikolojik olarak kendisini oldukça kötü hisseder (Selye, 1973; Morris, 2002).

Alan yazında tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda çoğunlukla Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Ölçekte toplam 22 soru yer almakta olup bu soruların 5'i kişisel başarı, 9'u duygusal tükenmişliği ve 7'si de duyarsızlaşmayı ölçmektedir.

Tükenmişlik konusu ile ilgili yapılan çalışmalar ve alan yazın incelendiğinde temelde iki modeli olduğunu söylemek mümkündür (Lewin ve Sager,2007):

- Maslach Modeli
- Golembiewski Modeli

Maslach modeline göre tükenmişlik önce duygusal olarak tükenme ile başlar, sonra bir savunma mekanizması olarak duyarsızlaşma gelir ve birey işe karşı duyarsızlaştığında da kendisini başarısız olarak görür. Golembiewski perspektifine göre ise önce duyarsızlaşma başlamaktadır. Sonrasında birey kendisini başarısız görür ve nihayetinde duygusal olarak tükenme başlar. Perspektifler biraz farklı olsalar da modellerin birbirini tamamladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Sağlam Arı ve Çına Bal,134, 2008: Lewin ve Sager,2007:2; Maslach ve diğ.,2001:405; Ashforth ve Lee,1997:703; Cordes, ve diğ., 1997:687).

Tükenmişliğin sıklığı ve derecesi yaş gruplarına ve kıdeme göre değişkenlik gösterebilmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar gençlerin meslek hayatlarının başında tükenmişliğe daha fazla eğilimli olduklarını ortaya koymuştur (Cordes ve Dougherty, 1993. 633,636; Ergin, 1993: 147; Ergin,1995:42-43; Çimen, 2000:11; Maslach ve diğ.2001:409; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:137). Ergin'in (1993:147) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre kıdemli çalışanların kişisel başarıda düşme hissini daha fazla yaşamaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:137).

Bu çalışma özelinde bir stajyerin kendisi ve ailesinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Kang ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada stajyerlerin tükenmişlik seviyeleri ile yapılan hatalar arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğunu

bulmuşlardır. Alan yazında yapılan birçok çalışma da bu yargıyı destekler niteliktedir. Stajyerlerin henüz iş hayatına başlamamış ve başlamayı hazır bulunmaları, dolayısıyla iş hayatlarının daha başında tecrübe edecekleri tükenmişliğin stajyerler için cesareti kırabilecek düzeyde olması genç ve yetenekli bireylerden toplum olarak mahrum kalmamız anlamına gelmektedir. Bundan dolayıdır ki çalışma özelinde önemli ölçüde tükenmişlik seviyesine sahip bir birey ailesi de dahil edilerek derinlemesine incelenmiş, tükenmişliğin öncül ve sonuçlarına dair literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

3.YÖNTEM

Araştırma nitel araştırma desenlerinden örnek olay deseninden bütüncül tek durum deseni kullanılarak yapılmıştır. Burada amaç bir veya birkaç vakanın derinlemesine incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Örnek olay incelemesinde araştırmanın geniş örnekleme sahip olmasından ziyade derinlemesine bilgiye ulaşma bakımından nitelikli olması önemli olduğu için genelde anahtar konumdaki bilgi vericiler/çalışma grubu seçilir ve bu şekilde görüşmelere devam edilir (Bogdan ve Biklen, 1998: 61); (Mengi vd. 2021:713). Burada da tükenmişlik durumunu detaylı bir şekilde incelemek için tek bir vakadan hareket edilmiştir. Tellis (1997)' in de ifade ettiği gibi durum çalışmasının temel amacı bir olgu ya da kişiyi ayrıntılı bir şekilde betimlemek ve ortaya koymaktır (Mengi vd., 2021:713). Araştırmanın örnekleme tükenmişlik yaşayan birey, annesi ve dayısından oluşmaktadır. Katılımcıdan alınan bilgiye göre; kendisinin en çok konuştuğu, kendisini en yakın hissettiği ve kendisini en iyi tanıyan kişilerin annesi ve dayısı olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla kendisinden izin alınarak annesi ve dayısı ile de görüşülmüştür.

Araştırmanın örnekleme konu olan kişi 23 yaşında, bir üniversitenin işletme bölümü son sınıfında okumaktadır. Tükenmişlik yaşayan stajyer çalışan ilgili işletmede 6 ay staj yapmıştır. Görevi insan kaynakları biriminde cv taramak, kendisine belirtilen adayları aramak, mülakat ve toplantılar için oda hazırlamak ve fotokopi çekmek, yöneticisinin verdiği diğer sekreteryaya işlerini yapmaktır. İş yerinde 7-8 arası stajyer arkadaş edinmiştir ve kendileri ile iş yerindeyken kontakt halindedir. Örnek olay incelemesi bir olguyu kendi kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde ele alan, olgu ve içerisinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların belirgin olmadığı, birden fazla veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir. Sınırları vardır, tek bir yöntem ile incelendiğinde gözden kaçabilecek belirli ayrıntıları derinlemesine incelemeye olanak sağlar. (Yin, 2002; Sığırı, 2018:162). Bu vakada da tek bir kişinin seçilmesi ve ailesi de işin içerisine katılarak derinlemesine inceleme yapılması olayla ilgi yakalanması zor detayların olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, gerçek görecelidir ve onu söyleyen kişinin zihnindeki yorumdur, dolayısıyla kişiden kişiye değişebilir. Her ne kadar birtakım ölçekler uygulanmış olsa da, bireyin ailesi ve kendisinden alınan bilgiler karşılaştırılmış ve katılımcı ile ilgili en doğru bilgiye ulaşılmıştır. Bireyin o dönemde ailesinden dahi sosyal destek alamaması kişinin tükenmişliği çok çabuk bir şekilde tecrübe etmesine neden olmuştur. Oysa aileden de alınan bilgiler katılımcının dışı dönük, yaratıcı ve sorumluluk sahibi olduğunu, liderlik potansiyelinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur ki bu bilgiler tükenmişliğin öncülleri ile ilgili yapılabilecek yorumları önemli ölçüde etkilemiştir.

Araştırmaya konu olan kişi ve ailesi ile birçok kez mülakatlar yapılmış, sesli kayıt alınarak bu sesli kayıt daha sonra bir transkript haline getirilmiş ve oluşturulan doküman içerik analizine tabi tutulmuştur. Tükenmişlik yaşayan birey daha önce hiç staj yapmamış olup özel bir şirkette gönüllü olarak staja başlamıştır. Araştırma bulguları yazılırken kolaylık olması açısından tükenmişlik yaşayan bireyin kendisi K, annesi A ve dayısı D harfiyle temsil edilecektir. Mülakatçı ise M harfi ile belirtilecektir. İlgili kişilerden gerekli onaylar alınmış olup ses kayıtları da transkripte döküldükten sonra silinmiştir. Kişisel hiçbir bilgi paylaşılmamış olup makale yazımında ve veri toplama sürecinde yayın etiğine uyulmuştur.

4. BULGULAR

Araştırmaya konu olan bulgular iki alt başlık altında verilecektir. Öncelikle Maslach modeli özelinde bireyin tükenmişlik durumu derinlemesine incelenecek sonra da Selye'nin stres modeli özelinde kişinin hangi aşamalardan geçtiği, bu aşamalardaki kilit noktalara değinilerek literatüre vurgu yapmak suretiyle birtakım önerilerde bulunulacaktır. Araştırmanın henüz başında çalışmaya konu olan stajyer birey ile bir ön görüşme yapılmış olup katılımcının iş yerindeki huzursuzluğu ve çökkün ruh hali ile ilgili verdiği yanıtlar neticesinde bireyin tükenmişlik düzeyi ve stres seviyesi araştırılmaya değer görülmüştür. Araştırmanın başında katılımcıya Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen 22 maddelik ölçek uygulanmış ve kişinin tükenmişlik seviyesinin 110 üzerinden (22x5) 97 olduğu anlaşılmıştır. Bireye aynı ölçek 3 ay sonra tekrar uygulanmış ve sonuçlar hemen hemen aynı çıkmıştır. Bu skorların güvenilir olup olmadığını anlamak amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek her uygulandıktan sonra Pines (2005) tarafından geliştirilen, Tümkaya ve ark. (2009) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçe'ye adapte edilen tükenmişlik envanteri de uygulanmıştır. Ölçeğin yedi dereceli seçeneği olup 10 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek sonuçlarına göre de aday birinci ölçümde 70 üzerinden 61, ikinci test sonucunda ise 65 puan almış olup tükenmişlik seviyesinin önemli ölçüde yüksek olduğu anlaşılmıştır. Tükenmişlik düzeyinde 3 ay içerisinde ufak da olsa bir yükseliş olması manidar bulunmuştur. Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen, daha sonra Eskin ve ark. (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile adapte edilen 14 maddelik algılanan stres ölçeği

de uygulanmış olup stres seviyesi 70 (14x5) üzerinden 63 bulunmuştur. Bu sonuçlar bireyin yaşadığı stres seviyesinin de tükenmişlik düzeyine paralel olarak yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle araştırmanın başındaki şu cümleler dikkat çekiciydi:

K: İş hayatında ilk zamanlarım değildi sonuçta, çoğu zaman part time çalıştığım yerler oldu ancak kendimi bu kadar öz-güvensiz hissettiğim bir zaman dilimi neredeyse hatırlamıyorum. Her şeyden nefret ediyorum artık. İşe ayaklarım sürüne sürüne gidiyorum ve bu acı ne zaman bitecek diye sayıklamaya başladım.

M: Neden katlanmak zorundasınız, ya da o zaman neden buradasınız?

K: E kendi alanımla ilgili hiç iş tecrübem yok ki. Mecburen staj yapmalıyım, zaten bugüne kadar ihmal ettim, o yüzden çok kızıyorum kendime, hata ettim....

Yukarıdaki cümlelerden de anlaşıldığı üzere aday "nefret etmek" "öz-güvensiz hissetmek" bu acı ne zaman bitecek" şeklinde kendisine ve olaylara yüksek seviyede ve olumsuz atıflar yapmaktadır.

4.1. Duygusal Tükenmişliğe Dair Bulgular

M: Konuşmalarınızda özgüvensiz hissettiğinizi ifade ettiniz. Öz-güven size göre ne demek?

K: Bir şeyler yapabileceğine dair inanç bence. Ben başarırım, ben ederim, üstesinden gelirim demek. Başkaları karşısında eğilmemek demek...

M: Staj yaptığınız iş yerine gelene kadar böyle bir durum var mıydı?

K: Aslında hayır, part time çalıştığım bir yer dışında diğerlerinde gayet iyiydim, çünkü her şeyden önce burada yaptığım iş benim gelecekte yapacağım iş olacak. Ama diğer işler benim için zaten gelip geçiciydi.

M: Yani bu işe önem atfetmeniz de bir etken.

K: Tabii ki. Şimdi çok korkuyorum, ya bu işte yapamazsam. Ben gelecekte bu işi yapamıcam ve bu beni çok kaygılandırıyor, işsiz güçsüz kalacağım diye endişeleniyorum.

M: Sonucun bu şekilde olacağı ihtimaline 10 üzerinden kaç verirdiniz?

K: Yani,... 6-7 derim. Yok yok 7 veririm..

Yukarıda görüldüğü üzere katılımcının kendisine dair olumsuz atıflarının yanında geleceğe dair bir umutsuzluk da söz konusu.

M: İş yerindeki diğer arkadaşlar ile nasıldır aranız?

K: Diğer stajyerler ile iyi ancak yöneticim ile hiç iyi değil. Sürekli ona karşı bir şeyleri eksik yapan biri olarak görünmekten yoruldum.

M: Yöneticiniz ile aranız iyi değil, peki size hissettirdiği en temel duygu nedir?

K:.....(Biraz düşündü).. Değersizlik ya, evet, en net olan bu. Bana kendimi çöp gibi hissettiriyor.

M: Mesela ne zamanlar, nasıl?

K: En basiti bana bir iş veriyor, ben yapmaya gidiyorum sonra eksik yapmışsın dur ben yapım bari şunu yap gibi ben sanki beceriksizmişim gibi laflar ediyor..

M: Siz ne düşünüyorsunuz? Yaptığınız hatalarda kendinizi hatalı bulduğunuz oldu mu?

K: Y zaten dikkatsiz biriyim kabul ediyorum, o yüzden aceleyle yapmamaya çalışıyorum. Ama bazen elimi ayağıma dolandırıyor. Hatayı çoğunlukla onda görüyorum ama ben de dikkatsizim işte, ayrıca kendimi daha iyi savunabilmeliyim ama olmuyor.

Katılımcının annesi de kendisinin bu olumsuz durumunu destekler birtakım ifadeler kullanmıştır.

A: Her zaman şenşakrakı, staja girdi gireli eve geldiğinde yüzü hiç gülmüyor. Okulu bıraksam mı anne öğretmenlik falan mı okusam demeye başladı. Çok üzülüyorum, oğlum hani okulunu seviyordun diyorum, ama işte olmuyor diyor. Hep gergin ve kaygılı.

Katılımcının bu ifadelerinden sonra kendisine beş büyük kişilik testi uygulanmış olup, kendisinin özellikle nörotizm, sorumluluk ve dışa dönüklük boyutlarında yüksek skor aldığı tespit edilmiştir. Adayın ifadelerinden de anlaşıldığı üzere; kendisini değersiz görmekte, geleceğe dair olumsuz bir bekleyişi bulunmakta ve kaygı seviyesi de oldukça fazladır. Nitekim annesi de bu düşünceleri destekler nitelikte birtakım ifadelerde bulunmuştur. Katılımcının duygusal tükenmişliğinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Duyarsızlaşmaya Dair Bulgular

Katılımcının iş yerinde yaptığı hatalar ve zaman zaman nezaketsiz davranışlar göstermesi duyarsızlaşmayı da yoğun bir şekilde yaşadığının göstergesidir.

M: İş yerinde ne tarz hatalar yaparsınız?

K: Unutkanlığım çok fazla, bir de hafızamda tutamadığım şeyler oldu.

M: Peki normalde de böyle misiniz?

K: Tabii DEHB (Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu) tanısı konmuş birisi için bunlar normal ancak bu kadar da unutkan değilim normalde. Hata yapmamak için kendimi o kadar zorladım ki, ama olmadı hep hata oldu bir şekilde.

M: Birlikte çalıştığınız yöneticiniz size bu yüzden mi kızardı?

K: Benim işimi savsakladığımı düşünüyor, aslında tam aksine işe olması gerekenden yarım saat erken geliyordum hep, sadece zihnimi belki de olması gerektiği gibi kontrol edemiyorum. En son sanırım ona olan kızgınlığımdan olacak, bana bir iş vermişti ve onu yapmaya giderken koridordan tekrar seslendi ben de ne var diye bağırdım. Benden hiç beklenmeyecek bir hareketti, zaten sonra çok utandım bunu ben mi söyledim dedim. O da zaten beni uyardı, düzgün konuşur musun noluyor dedi. Bu ben değilim

M.: İşinizin son dönemlerinde buna benzer başka birtakım olaylar gelişti mi?

K: İş yeri ortamını artık umursamamaya başladım, özellikle yöneticim o kadar çalıştığım halde hata yaptığım için böyle olmuyor ama, senle olmuyor dedikten sonra ciddiyetimi tamamen kaybettiğimi farkettim. İşten erken çıkmaya başladım, sabah yöneticime mesaj yazıp bugün çok hastayım gelemiyorum dedim. Zaten kısa bir zaman sonra da istifamı verdim.

D: İş hayatına yönelik çok güzel bir motivasyonu vardı aslında, hatta vizyonu beni bile cesaretlendirirdi ancak ne oldu anlamadım. O hedefler birkaç ayda kayboldu, artık bitsin de okula döneyim, benden olmaz diyip duruyor. Çok şaşırdım açıkçası.

4.3. Kişisel Başarıya Dair Bulgular

M: Neden ayrılma kararı aldınız, bu kararı almanızda en etkili olan faktör nedir?

K: Aslında itiraf edemesem de sanırım kaçıyorum. Bu işi beceremedim ve egom yara aldı. Okulda tekrar özgüvenimi kazanmak istiyorum. Bir de benim bu işte zaten fazla bir etkim yoktu, orada olmayı anlamlı bulmadım hiç. Açıkçası başarılı olacağıma dair inancım da yok.

D: Kendisi sürekli en doğru zamanda istifa etmeye çalışıyordu. Daha erken değil mi niye pes ediyorsun diye sorduğumda çok bile dayandığını söyledi hep. Dikkat eksikliği sorununun da tetiklenmiş olabileceğini, bu işte artık başarılı olabileceğine inanmadığını söyledi. Ben sorun çözmekten çok sorunun kendisi oluyorum dediği zamanlar da oldu.

A: Kendisini çok düşük seviyede görmeye başladı, ben yapamıyorum dedi ve istifa etme kararı aldı. Hatta ben kamuda çalışsam, özel sektör bana göre değil diyip kestirip attı. Arkadaşlarıyla da artık fazla görüşmüyor, kapandı. Daha önce arkadaş grubuna o liderlik ederdi, o harekete geçirdi. Sanırım gururu kırıldı istifa kararı öncesi yöneticisi ile yaptığı son toplantısından sonra.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere katılımcının kendisine güveni önemli ölçüde azalmıştır. Özellikle egom yara aldı cümlesinden sonra bu durumu net bir şekilde ifade etmiştir. Kişi artık o alanda kariyer yapabileceğine dair inanmamaktadır. Nitekim kamu sektöründe çalışmak istemesi de bu düşüncelerin doğal bir sonucudur.

Bundan sonraki bölümde stajyer katılımcının tükenmişlik evresi öncesi ve sonrası neler yaşadığı, kendisinin tükenmişliği deneyimlemesinin arkasında yatan nedenler hem çevresi hem de iş yerindeki çalışma ortamı çerçevesinde incelenmiş, hangi basamaklarda hangi kritik olay ve olguların etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma özelinde ayrıca, ele alınan örnek olay kapsamında, Maslach ve Jackson (1981)'in modeli mi yoksa Golembiewski'nin modeli mi olayı daha iyi açıklayacak sorusuna yanıt aranacaktır.

4.4. Tükenmişlik Öncesi Döneme Ait Bulgular: Alarm Evresi ve Öncesi

Katılımcı staj başvurusu yapmaya gittiği zamandan itibaren geçirdiği süreçleri anlattığında tükenmişliğin deneyimlediği hangi noktalardan sonra ortaya çıktığını görmek daha kolay olmuş, böylelikle kendisinin yaşadığı sorunlara psikososyal etmenlerin ne denli etki ettiğini anlamak daha kolay olmuştur. Katılımcı staja başvurduğu süreçte işe ve hayata yönelik nasıl bir tutuma sahip olduğunu aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir.

K: Aslında işe girerken beni mülakatta çok beğenmişlerdi. Sosyal ve atıldım, aslında hala öyleyim. Staja gönüllü olarak girdim, yani sigortam falan da ödenmeyecekti ama zaten benim amacım da işi öğrenmekti, sadece yol parası alıyordum şirketten. İlk iki gün oryantasyondu, her şey iyi gidiyordu ancak sonra yöneticim bana hızlı hızlı iş vermeye başladı. Hatta bunu yaparken seni bilerek yetiştirmeye çalışıyorum dedi. Ancak sonra şaşırmağa başladım çünkü bir iş veriyordu mesela, bir daha söylemicem bana tekrarlatma gibi patronvari kelimeler kullanmaya başladı. Duygusal yapımdan olacak sanırım ben de çok çabuk etkilendim.

M: Çok çabuk etkilendim dediniz, yani bunda sizin de mi payınız var?

K: Yani daha, ne bilim işte daha kalender durabilirdim. Dedim ya çok duygusalım, çabuk etkileniyorum ben.

M: Sizce neden size böyle davranıyordu?

K: Kendisi çok heyecanlı biriydi, acele acele iş yapıyordu. Yanında çalışanın da öyle olmasını istiyordu sanırım. Ben de çok dikkatsizlik yapınca sanırım onu daha fazla kızdırdım. O kızdıkça ben daha çok bocaladım...

Yukarıda belirtildiği üzere katılımcı ilk etapta stresör potansiyeli gösteren kişi ile karşılaştığında Selye'nin tanımladığı gibi alarm evresindeydi. Tabii ki bu durum tükenmişlik sürecini tek başına açıklayamaz. Nitekim ardından gelen süreçler ve kişinin reaksiyonları tükenmişliği ortaya koyar nitelikteydi. Yöneticisinin söylediği sözler kişide huzursuzluklar yaşatmaya başlamıştır ve bu huzursuzlukların derecesinin her geçen gün arttığı görülmektedir. Kişinin yaşadığı tükenmişliğin boyutunu ifade eden kritik noktanın ise direnme evresinde gerçekleştiği görülmektedir.

4.4. Direnme Evresine Dair Elde Edilen Sonuçlar

Katılımcı için sürecin yönünü belirleyen dinamiklerin daha çok direnme evresinde yattığı görülmektedir ki literatürde yer alan sonuçlar da bu yargıya paraleldir.

K:Dikkat eksikliği problemim olduğu için zaten sorunlar yaşıyordum. Üstüne bir de azarlar işitince daha da zor oldu benim için. Ben çalışkan bir insanımdır, pes etmedim. İşleri yetiştirmek için işe yarım saat erken gelip işten en erken yarım saat sonra çıkardım. Yine de olmadı, kimseyi tatmin edemedim. Bir de staj yaptığım yer biraz fazla hiyerarşikti ve sizi nasıl görürlerse görsünler yöneticiniz ile aranız nasılsa onlar da size o kadar kıymet veriyorlar. Beni en çok üzen şu yönetimin bir sabah geldiğinde, bu kadar erken gelmene gerek yok rahat ol, sen işlerini zamanında hallet yeter demesi oldu. Çabamın hiçbir anlamı, gereği yokmuş. İş yerinde arkadaşlar edinmiştim, aramız iyiydi genel olarak. Sorunumu bir arkadaşıma anlattım ama o da istersen başka bir yönetici ile konuş ama burada hoş karşılanmaz dedi böyle işler. Zaten beni kimse görmüyordu, saçma sapan işler yapıyordum. Çok anlamsızdı yani, nerden baksanız çok anlamsızdı. Fotokopi çek, görüşmeler ayarla, toplantı odası ayarla. O kadar anlamsızdı ki yaptığım işler. Bir de üstüne azar ye. Yine de çok çalışıp kendimi göstermeye çalıştım, hatta bana verdikleri işin daha fazlasını yapmaya çalışıyordum. Stres olduğumda bunu yöneticilerimle paylaşmak istedim ama o kadar kapalıydı ki, asla sorununuzdan bahsedebileceğiniz bir atmosfer yoktu.

M: O an ne hissettiniz peki, size o kadar çabalama, ya da kendi tabiriyle boşa enerjini harcıyorsun dediğinde?

K: Önemli olan ne peki dedim? O zaman hiçbir işe yaramıyorum ben dedim, kendimi o kadar değersiz hissettim ki. Düşünsenize, para almadan çalıştığım yerde bile bu kadar eleştiriliyorsam daha ne işe yararım ben. Bundan sonra nasıl bir hayat kurucam diye sordum kendime. Okulda o kadar aktif olmuş, kendisine büyük hedefler koymuş bir adamdım. Şimdi ise ne haldeyim dedim.

M: Yanlış bölüm okumuşum, aslında ben farklı bir iş yapmalıymışım dediğiniz oldu mu hiç?

K: Evet, son sınıfa geçeceğim için tekrar sınava hazırlanmayı düşündüm ciddi ciddi. Dedim en iyisi öğretmen olayım, öğretmeyi seviyorum. Şirkette çalışmak falan benim kapasiteme uygun değil.

M: Kapasiteme uygun değil derken?

K: Yani ben daha kenarda kuytuda işler yapmalıyım diye düşündüm.

Katılımcının annesi ile yapılan görüşmeler bu bilgilere paralel yargılar içeriyordu

A: Çok stresliydi, gergindi. Uzun zamandır ben onu böyle görmemiştim. O canlı çocuk gitmiş yerine başka biri gelmişti. Yemek yemek istemiyordu, bizimle konuşmuyordu.

M: Siz destek olmak için bir şeyler yaptınız mı?

A: Tabii ki yapmaz olur muyum, evde sevdiği yemekleri yaptım neşesi yerine gelsin diye, yanına gelip kaç kere sohbet etmeyi denedim, bak istemiyorsan bırak bu işi senden kıymetli değil dedim. Ama bana çok anlatmaz zaten iş ve okul ile ilgili şeyleri. İşten rahatsız olduğunu söylemişti ama.

Katılımcının dayısı ile sohbeti aslında durumu çok daha net bir şekilde ortaya koymaktaydı.

D: çok rahatsızdı, başlangıçtaki düşünceleri ile çalışmaya başladıktan sonraki düşünceleri arasında dağlar kadar fark vardı. O aralar ben de çok yanında olamadım, sürekli şehir dışındaydım ve yoğun çalışıyordum, zaten çok arkadaşı olsa da yakın arkadaşı neredeyse yok gibi, en yakın arkadaşı benim diyebilirim. Çok savaştı, uğraştı, didindi, sabahın köründe rutin işleri erkenden hallederdi. Daha çok arkadaş edinmeye çalıştı, hatta dikkatsizlik sorunu için doktora bile gitti ama iş yerindeki memnuniyetsiz hali devam etti. Çok defa ben burada ne yapıyorum ki dedi. Orada hamallık yaptığı, hatta onu bile yapamadığını düşünüyordu. Ya kamuya giricem ya da başka bir bölüm okucam dedi, şaşırımdı kaldım. Dediğim gibi desteğe çok ihtiyacı vardı ama ben özel durumumdan dolayı yanında olamadım.

K: Ben bu işte fotokopici bile olamıyorum dedim, bir iki arkadaşım yapma dur dese de hemen istifa dilekçemi hazırlamıştım. Son zamanlarda insanlara karşı olan nezaketli tavrım da yerini kaba davranışlara bırakmıştı. Yöneticim koridorun başından bana bi bakar mısın dedi, ben de ne var diye bağırdım. Ağzımdan kaçtı napim. Sonra herkes bana baktı, çok utandım. Orada kendimi daha fazla rezil etmeden ayrılmalıydım. Sonra bir daha staj yapmadım. Mezun olmayı bekledim ve psikolojik destek alıyorum, hayata tekrar başlayabilmek için. Kamu sınavlarına hazırlanıyorum, en azından biri sürekli sizi atma tehdidine maruz kılmaz orada.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu makalede dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu tanısı almış, ilk staj deneyimine son derece büyük bir hevesle başlayan bir gencin yaşadığı tükenmişlik sendromunun çevresini de içerecek şekilde derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Bireyin geçirdiği evreler teker teker incelendiğinde önce duygusal tükenmişlik, sonra duyarsızlaşma ve son olarak da kendini değersiz görmenin ve nihayetinde başaramayacağına, bu işi devam ettiremeyeceğine dair bir inanın geldiği anlaşılmaktadır. Bu akış Maslach modelini doğrulamaktadır. Bir başka deyişle bu örnek olay özelinde Golembiewski modeli doğrulanmamaktadır.

Örnek olaya konu olan stajyer bireyin özellikle duygusal tükenme noktasında duygusal tükenmeyi diğer tükenme çeşitlerine göre daha yoğun yaşadığı anlaşılmıştır. Bunun sonucunda birey nezaketini kaybetmeye başlamış ve işe karşı duyarsızlaşma görülmüştür. Katılımcının kendisi ve ailesinin söylediklerinden hareketle aslında yöneticisiyle yaşadığı olumsuz deneyim, işinde istediğini elde edememesi durumlarında kişi savaşıma devam etmiş. Dışa dönük bir birey olduğu için arkadaşlıklar edinmiş ve sorunlarını paylaşmış. Aslında bu noktada direnme evresinde katılımcı şirket içerisinde yeterli sosyal destek bulsaydı tükenmeyi yaşama ihtimali önemli ölçüde azalabilirdi. Nitekim kendisinin dikkat eksikliğinden dolayı yaptığı hatalar sonucunda desteklenmediği, bilakis cesaretinin kırıldığı görülmektedir.

Çalıştığı şirkette sosyal destek bulamaması aslında bireyin tükenmişlik sürecindeki kırılma anı olmuştur ve duygusal olarak tükenme başlamıştır. Bu noktada katılımcının anne ve dayısı ile yapılan görüşmelerde staj evresinde tükenme yaşadığı dönemde her ikisinin de özel sebeplerden ötürü kendisine destek olamadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum kuşkusuz katılımcının tükenmişliği tecrübe edinmeden önce yaşadığı olumsuzluklarla mücadele etme gücünü olumsuz etkilemiştir. Katılımcının annesi ve dayısının anlattıkları da kariyerinin ilerleyen kısımlarının çok olumsuz etkilendiğini, kendi potansiyelini değerlendirecek cesareti bulamadığını ifade etmektedir.

Kuşkusuz ki bir ülkenin geleceği o toplumda yaşayan bireylerin biyo-psiko-sosyal iyi oluşları ve bundan mütevellit sahip oldukları üretkenliğe sıkı sıkıya bağlıdır. Örnek olaya konu olan bireyin yaşadığı durumu tecrübe eden birçok gencimizin varlığı aşikardır. Staj deneyimleri öğrencilerin iş hayatına henüz adapte olduğu, öz-güven ve öz-yeterlilik bilincini geliştirmeye en fazla ihtiyaç duydukları dönemlerden birisidir. Bireyin iş hayatını deneyimlemeye başladığı bu sürecin henüz başında yaşantılayacağı potansiyel bir benlik yaralanması onun hayatının ilerleyen dönemlerinde potansiyelini ortaya koymasında ve başarılı olması önünde çok olumsuz bir engel olarak durmaktadır. Nitekim örnek olay incelemesinde de görüldüğü gibi kişisel başarısızlık yaşayan birey kendisini hemen güvenli bir limana atmaya çalışmaktadır. Memur olmak ya da öğretmen olmak isteği de bu yargıyı destekler niteliktedir. Bu yüzden organizasyonlar geleceğimiz olan gençlerimizin yetiştirilmesi noktasında önemli bir role sahiptirler. Yeni gelen kişilerin desteklenmesi, yapılan hatalarda ön yargılı yaklaşılmaması ve çalışanların istedikleri zaman sorunlarını paylaşabilecekleri bir iklimin yaratılmasında işverenlere ve yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın en önemli kısıtı tek bir örnek olaydan hareketle edilmesidir. Birçok örnek olay ile birlikte hareket edilip daha fazla kişiyle görüşmek daha geçerli sonuçlar verecektir. Bu çalışmada örnek olay özelinde sadece tükenmişlik üzerine odaklanılmıştır. Oysa alan yazında yer alan tükenmişliği etkileyen kişilik özellikleri, stres yönetim tarzı, benlik algıları ve depresyon gibi birçok faktör de araştırmaya katıldığında alan yazına katkı yapılabilir.

REFERENCES

- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1997). Burnout as a process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum. *Journal of Organizational Behavior*, 703-708.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 385-396.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout, *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cullen, J.C., Silverstein, B.A., Foley, M.P. (2008). Linking Biomechanical Workload and Organizational Practices to Burnout and Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2), 63-71.
- Çam O. (1991). Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, Ege Üniversitesi,
- Çimen, M. (2000), Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane
- Dignam JT, Barrera M, West SG. (1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *Am J Community Psychol* ; 14:177-193.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22th September 1992 Ankara (Turkey).
- Ergin, C. (1995), Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F., & Dereboy, Ç. (2013, October). Algılanan stres ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *In New/Yeni Symposium Journal* (Vol. 51, No. 3, pp. 132-140).

- Gerits, L., Derksen, J. J., Verbruggen, A. B., & Katzko, M. (2005). Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behaviour problems. *Personality and Individual Differences*, 38(1), 33-43.
- Hamann, D.L., Gordon, D.G. (2000). Burnout: An Occupational Hazard, *Music Educators Journal*, 87(3), 34-3
- Kang, E. K., Lihm, H. S., & Kong, E. H. (2013). Association of intern and resident burnout with self-reported medical errors. *Korean Journal of Family Medicine*, 34(1), 36.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach C, Jackson SE. *Manual of maslach burnout inventory*. İkinci baskı, California, Consulting Psychologists Press, 1981, s.1-17.
- Mengi, A., Cancan, M., & Alpdoğan, Y. (2021). Şizofrenili bireylere yönelik bir örnek olay incelemesi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 10(1).
- Morris, C. G. (2002). Psikolojiyi anlamak (3rd ed.) (Trans. Eds. H. B. Ayvaşık & M. Sayıl). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 43(3), 311-318.
- Rosse, J. G., Boss, R. W., Johnson, A. E., & Crown, D. F. (1991). Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process. *Group & Organization Studies*, 16(4), 428-451.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73(1), 53-66.
- Selye, H. (1973). The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones. *American scientist*, 61(6), 692-699.
- Siğrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., & Aydın, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.
- Tellis, W. (1997). *Application of a case study methodology. The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- Tümkaya, S., Sabahattin, Ç. A. M., & Çavuşoğlu, I. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonu'nun türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Vahey, D.C., Aiken, L., Sloane, D.M., Clarke, S.P., Vargas, D. (2004). Nurse Burnout and Patient Satisfaction, *Medical Care*, 42(2), II57-II66.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara:SeçkinYayıncılık
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.



İş'te Davranış Dergisi
Journal of Behavior at Work
6 (1) 2021

IDD
JB@W

The Key to Balance in Workforce Planning: Human Resources Analytics**

Çağlar Özalp

Zeynep Hatipoğlu, İstanbul Arel Üniversitesi

ARTICLE INFO

Article history: 01.05.2021

Received 20.05.2021

Received in revised form
06.06.2021

Accepted 22.06.2021

Key Words: Human
resources, Human Resources
Analytics, Human Resources
Metrics

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-9437-610X>

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: Human Resources metrics are operational metrics that address how efficient, effective, and effective a business' human resources practices are. The aim of this article, which was prepared as a project study in Bilgi University Human Resources Management Graduate Program, is to give sectoral based human resources analytics usage examples by considering the definition and development process of human resources analytics, the labor force human resources analytics formulas of today's human resources analytics conceptually.

Methods: Research and publications in the related literature were examined.

Results: Information from the relevant literature on HR metrics and analytics, and research that provides an overview of current practices and how current advances in practice make the use of HR metrics and talent analytics a greater business necessity

Originality: It is thought that the study, which aims to provide conceptual information on human resources analytics, which is a new concept in the field of human resources, will contribute to the relevant literature and will be a resource for researchers.

** *Bu makale Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Çağlar Özalp'in Doç.Dr. Zeynep Hatipoğlu danışmanlığında, yürütülen yüksek lisans projesinden üretilmiştir. Cite As/ Alıntı: Özalp, Ç. & Hatipoğlu, Z. (2021). İş Gücü Planlamasında Dengenin Anahtarı: İnsan Kaynakları Analitiği, Journal of Behavior at Work (JB@W), 6(1), 40-15. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.954212>.

İş Gücü Planlamasında Dengenin Anahtarı: İnsan Kaynakları Analitiği

Çağlar Özalp

Zeynep Hatipoğlu, İstanbul Arel Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:
Başvuru 01.05.2021
Revizyon 06.06.2021
Kabul 22.06.2021

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, İnsan Kaynakları Analitiği, İnsan Kaynakları Metrikleri

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-9437-610X>

Makale Türü: Kavramsal Makale

ÖZ

Amaç: İnsan Kaynakları metrikleri, bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarının ne kadar verimli, etkili ve etkin olduğunu ele alan operasyonel ölçümlerdir. Bilgi Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda proje çalışması olarak hazırlanan bu makalenin amacı, İnsan kaynakları analitiğinin tanımı ve gelişim süreci, günümüz insan kaynakları analitiğinin iş gücü insan kaynakları analitiği formüllerinin kavramsal olarak ele alınarak sektörel bazı insan kaynakları analitiği kullanım örnekleri verilmesidir.

Tasarım/Yöntem: İlgili alan yazında yer alan araştırma ve yayınlar incelenmiştir.

Sonuçlar: İnsan Kaynakları metrikleri ve analitiği konusunda ilgili alan yazında yer alan bilgiler ve mevcut uygulamalara genel bir bakış sağlayan araştırma ve uygulamadaki mevcut ilerlemelerin İK ölçümlerinin ve yetenek analitiğinin kullanımını nasıl daha büyük bir iş gerekliliği haline getirdiğini ortaya koymaktadır.

Özgün Değer: İnsan kaynakları alanında yeni bir kavram olan insan kaynakları analitiği konusunda kavramsal bilgi vermeyi amaçlayan çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı ve araştırmacılara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile artan rekabet gücüne olan ihtiyaç ve işletmelerin varlıklarını sürdürme kaygılarına dijitalleşme ve elde edilen verilerden daha doğru bir şekilde yararlanma ihtiyacı yanında stratejik kararlar alabilme konusunda insan kaynaklarına düşen görev ve sorumlulukların arasına geleceğe dair önlemler alma ve soyut, olası kararlar alma yerine somut ve bilimselliğe dayalı kararlar alma da eklenmiştir. Bu bağlamda, insan kaynaklarının tarihsel değişimi, yani personel yönetiminden Stratejik İnsan Kaynaklarına evrimleşen süreci küreselleşme, dijitalleşme ve sosyal medyanın dayanılmaz gücünün etkisiyle insana dokunan, insan kaynaklarının özü olan beşerî sermayenin yine teknolojik bir dokunuşla güçleneceği olgusu ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü, çalışma koşulları, motivasyon ya da performans paradigmasının en itibar gören insan kaynakları fonksiyonu, insan kaynakları planlamasındaki geleceğe dair stratejileri belirleyerek önlemler alma ve işletmelere yön veren stratejik ortak olma özelliklerinin bilimsel ve somut veri, data, metrik ve ölçümlere dayandırılmasıyla insan kaynaklarının kendini ispatlaması gerekmektedir.

Globalleşen ve dijitalleşen dünya konjonktürleri artık bilimsellik ve teknolojik gelişmeleri kullanarak daha verimli ve rekabet gücü fazla işletme olma isteklerini yine beşerî sermayenin bu yeni paradigmalara ayak uydurabilen tarafıyla kazanılabileceğini anlamış olmalı ki geçmiş verileri elinde tutan ve mevcut durumu analiz eden insan kaynaklarının bir üst seviyede karar alabilmesini beklemektedir. Bu sebeple insan kaynakları profesyonellerinin yeni gözdesi, insan kaynakları planlamasındaki dengenin anahtarı olarak görülen insan kaynakları analitiği olmuştur. İnsan kaynakları alanında yeni bir kavram olan insan kaynakları analitiği konusunda kavramsal bilgi vermeyi amaçlayan çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı ve araştırmacılara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda Bilgi Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı'nda bitirme projesi olarak hazırlanıp geliştirilen çalışmada insan kaynakları analitiğinin tanımı ve gelişim süreci aktarıldıktan sonra günümüz insan kaynakları analitiğinin iş gücü insan kaynakları analitiği formülleri ele alınarak sektörel bazlı insan kaynakları analitiği kullanım örnekleri verilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 İnsan Kaynakları Analitiğinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Değeri

Jac Fitz-enz (1978) insan kaynakları faaliyetlerinin ve etkilerinin ölçülmesi gerektiği fikrini ortaya koyan ilk kişidir (Aktaran Bassi, 2011: 14-18). İlk bakışta çelişkili bir kabulleniş olmasına rağmen, günümüzde ölçüm araçlarının ve işlemlerinin gerekliliği kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi zaman içinde birçok önemli bir gelişme yaşamıştır. Son on yılda bu evrim teknolojik gelişmelerin yardımıyla daha da hızlanmıştır. Çeşitli yazılım programlarının hızlı gelişmesi, birçok kaynaktan artarak gelen verilerin birleştirilmesi ve eskisinden daha verimli bir şekilde analiz edilmesi için yeni olanaklar yaratmıştır. İş analitiğinin genel kökleri DSS (Karar Destek Sistemleri) araçlarında olduğu gibi görülmektedir. Bu araçlar 1960'larda ve 1970'lerde kademeli olarak yönetici bilgi sistemleri (EIS) ve çevrimiçi analitik işleme (OLAP) gibi karar destek uygulamaları ile ortaya çıkmıştır (Watson, 2015: 33-37). 1980'lerde ve 1990'larda veri depolama ve (DW) ve iş zekası (BI) araçları ortaya çıkmış ve bugünlerde "Analitik" kelimesi genellikle önceki tüm bu araçlar için bir hipernim olarak kullanılmaktadır (Watson, 2015: 33-37).

Uluslararası danışmanlık firması Deloitte tarafından "Global Human Capital Trends (2016)" adı altında insan kaynakları liderleri arasında yapılan araştırmada öncelik verilecek 11 konudan ilki, insan kaynakları içerisindeki analitik becerinin artırılması olarak belirlenmiştir. İnsan Kaynakları profesyonellerinin yetkinlikleri arasında yer alması gereken analist bakış açısı ve yorumlama İnsan Kaynakları analitiği kavramını popüler bir gerçeğe dayalı veri odaklı yaklaşım aracı olarak hayata geçirmiştir.

İnsan kaynakları analitiği "iş sonuçlarının insan sürücülerinin sistematik olarak belirlenmesi ve ölçülmesi" olarak tanımlanmaktadır (Heuvel ve Bondarouk, 2016: 130). İnsan davranışlarının veriye çevrilip incelenmesi alanına "People Analytics" adı verilmektedir. İnsan Kaynakları analitiği, veri ile ilişkilendirilmiş insan kaynağı yönetimidir. İnsan Kaynakları analitiği, insan kaynakları ile başlayarak tüm iş süreçlerini kapsamaktadır (<http://4bakademi.blog>, 2019). İnsan Kaynakları analitiği, mevcut durumu tanımlamak ve geleceği tahmin etmek için farklı kaynaklardan gelen veriyi birleştiren bir iletişim aracı olarak da tanımlanabilmektedir (Fitz-Enz, 2010: 10).

İnsan kaynakları analitiği kavramı için insan kaynakları metriklerinden ve daha karmaşık öngörücü modelleme raporlamalarından farklı olarak birden çok tanım bulunmaktadır (Bassi, 2011: 14-18). İnsan Kaynakları analitiği daha iyi karar alma için, bir çok farklı yöntemden faydalanan kanıta dayalı bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, Bassi (2011) bilimsel yaklaşım yerine, veri odaklı yaklaşım gibi daha çok gerçeğe dayalı karar vermeyi vurgulamıştır.

İnsan sermayesinin yaratılması ve yönetilmesi açısından insan kaynaklarının stratejik iş gücü mimarisinde etkin bir rol oynaması için uygun ve tutarlı veriler, ölçümler ve analizlerle stratejilerini somutlaştırması gereklidir. Doğru ve tutarlı ölçümlerle

oluşturulan analizler; analizler sayesinde geliştirilen stratejiler ile insan kaynakları, stratejik ortak olma özelliği kazanarak işletmelerde rekabet yaratma ve işletmelerin varlığını sürdürebilme noktalarında önemli bir yer edinmiştir. Küreselleşen rekabet ortamında işletmeler, sınırlı kaynakları en etkin şekilde kullanabilmek, kaynak ulaşılabilirliğini kolaylaştırabilmek, teknolojik süreç, lojistik, pazarlama ve insan kaynakları sinerjisini ve uzmanlık becerilerinden yararlanma imkanlarını artırabilmek için bireysel rekabet yerine, birlikte rekabet, çatışma yerine işbirliği ve “ben yerine biz” mantığı içerisinde hareket etmeli ve “stratejik ortağımız kim?” sorusunu kendilerine sormalıdır (Hanan, 1996).

İnsan kaynaklarının yeni rollerinden “stratejik ortak” olma iddiasının karşısındaki en büyük sorun stratejik olma ve bunun oluşturduğu yapıyı yürütme ve yönlendirme unsurudur. Bu unsur içerisindeki en önemli konu ise insan kaynaklarının ölçülmesidir. Örgütlerin piyasa değerinin somut varlıklardan soyut varlıklara doğru yönelmesi ile insan kaynaklarının stratejik ortak olma kavramı öne çıkarken, bununla doğru orantılı olarak insan kaynakları mimarisi içerisinde “ölçme” olgusu da ağırlığını artırmaktadır (Keçecioğlu ve Korkmaz, 2014: 156). Ölçmenin tutarlılığı içermesi gerektiğini, bunun iki veya daha fazla insanın benzer biçimlerde ölçme ile sunulan bilgileri yorumlama yeteneğine sahip olması gerektiği anlamına geldiğini, katma değer sunma açısından önemli olduğunu, ölçülen faktörlerin birkaç tane ile sınırlandırılması gerektiğini, bunun da odaklanmaya olanak tanıdığı ve şirketlerin stratejik konumları ile birlikte yürütülmesini ifade etmektedir (Fitz-Enz, 2010: 22). İnsan kaynaklarının işletmeye değer katmak için oluşturacağı her stratejinin beşeri sermayeye katılan değerle şekilleneceği ve en itibarlı fonksiyonlarından insan kaynakları planlamasında iş gücünün değerlendirilmesi ve analizi ile en doğru ve uzun vadeli stratejiler geliştirilmektedir.

Yönetimsel açıdan bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetimi, 1900’lü yıllardan günümüze kadar olan süreçte beş aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar aşağıdaki tabloda ayrıntılı şekilde görülmektedir (Akhmetova ve Nevskaya, 2019:59):

İnsan Kaynakları Yönetimi Aşamaları	
Zaman Periyodu	Faaliyetler
1. Personel İşleri (1900-1970)	İstihdam, ücret, terfi, işçi sağlığı ve emeklilik işleri.
2. Personel Yönetimi (1970-1985)	Seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret ve ödül, performans değerlendirme, kariyer planlaması ve yönetimi.
3. İnsan Kaynakları Yönetimi (1985-2005)	Stratejik yönetim, öğrenen ve esnek organizasyon, katılımcı yönetim, liderlik, insan kaynakları denetimi, yetkinlik yönetimi.
4. İnsan Kaynakları Metrikleri (2005-2012)	İşe alım metrikleri, elde tutma metrikleri, eğitim ve gelişim metrikleri, kadro metrikleri, liderlik metrikleri, yetenek yönetimi metrikleri.
5. İnsan Kaynakları Analitiği (2012-)	Geleceğe dair öngörüler sunma, bireysel düzeyden başlayarak davranışlar ve eğilimler hakkında veriyi/niceliksel kalıpları kullanarak analitik modeller oluşturma.

Günümüzde, örgütün süregelen faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bunun için öncelikli olarak yapılması gereken uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkısı saptamaktır. Bu stratejik bağ kurmanın ilk adımı, örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını olası kılacak önemli iş stratejilerini algılamaktır. Bundan sonra yapılması gereken, bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir (Smilansky, 2002: 93-99). İnsan kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi ise, gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analiziyle mümkün olacaktır (Gratton, 1999: 178).

Günümüzde teknolojiden daha fazla yararlanılmasının ötesinde daha farklı olarak rakiplere fark atma felsefesi ve dijitalleşen dünyada teknolojinin dokunuşuyla insan sermayesinin gücünü arttırma hevesi insan kaynaklarının yeni bir sürece girmesine ve insan kaynakları bilgi sistemlerinden analitik veri kullanım ve yorumlama boyutuna geçiş gözlenmektedir. Böylece insan kaynaklarının popüler “İnsan Kaynakları Analitiği” terimi başrolü olarak insan kaynakları profesyonellerini yetkinliklerinden analist olma özelliği ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları analitiğindeki doğru soruları sormak ve geleceğe dair metrik, veri okumaları yapmak kısacası insan kaynakları analitik sürecini iyi yönetmek; insan kaynakları süreçleriyle bütünleştirmek hatta bunu temel bir iş önceliği haline getirmek; stratejik ortak olarak insan kaynakları analitiğini stratejik bir kaynak olarak görmesi işletmeler için sürdürülebilir rekabetçi avantajın temelini oluşturacaktır. Bu yöntemle insan kaynakları karar alma sürecine stratejik düzeyde daha fazla katılımı sağlanacaktır.

2.2 İnsan Kaynakları Analitiğinde Metrikler ve Modeller

Anlık bilgiler veren metrikler taktiksel ve stratejik metrikler olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir. Taktiksel metrikler göreve başvuranların sayısı, pozisyon boşluğu başına aday sayısı, boş pozisyon doldurma için geçen süre ve seçme oranlarından oluşmaktadır. Stratejik metriklerin toplanması zordur. Bu metrikler gelecekle ilgili olup dış veri tabanları veya yayınlarında bulunmaktadır. Örgütün stratejik metrikleri işyeri ve iş gücündeki önemli değişimlerin önceden tahmini ve önceden hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Dulebohn ve Johnsen, 2013: 71). Her iki metrik de önemli olup geleceğe hazırlanmada ihtiyaç duyulan araç ve kanalları belirlenmesinde ve kısa vade de performansın mükemmel kılınmasına olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonun işte yarattığı katma değer ölçülmelidir ve yeni iş yetkinlikleri insan kaynakları tarafından geliştirilmelidir (Davenport ve Harris, 2007: 80).

Pease vd. (2013) metrikleri farklı bir gruplandırma ile incelemişlerdir. Analitik bilimini, geçmişte ne olduğunu ortaya koymayı amaçlayan tanımlayıcı (descriptive) analitik, gelecekte ne olacağını öngörmeyi hedefleyen tahmine dayalı (predictive) analitik ve son olarak da bunları nasıl yapmamız gerektiğini söyleyen kuralcı/yönlendirici (prescriptive) analitik olarak temelde üç türe ayırmışlardır. Tanımlayıcı analitik; bir kişiyi işe yerleştirmenin maliyeti veya işgücü devir oranı gibi güncel durumu yansıtan bilgiler tanımlayıcı analitik kapsamında değerlendirilmektedir. Tahmine dayalı analitik; oran ve rakamların nasıl ve neden ortaya çıktığını ve gelecekte müdahale etmeksizin nasıl değiştirileceğini öngören veriler ise tahmine dayalı analitik kapsamındadır. İşe alım kararlarındaki doğru seçim oranının gelecekteki muhtemel durumunu ortaya koyan bir model çalışması bu konuda örnek olabilir. Yönlendirici analitik ise; personel eğitimi ile ilgili alternatif yatırım kararlarının işletmenin genelini nasıl etkileyebileceğini belirleyen model olarak ifade edilebilir ancak nadiren kullanılan bir modeldir (Çalık ve Demir, 2020: 4).

Eric van Vulpen (2019) ise dört ana metrik kategorisi üzerinde durmuştur. Bu kategoriler; iş kalitesi (niteliksel), iş miktarı (niceliksel), iş verimliliği ve organizasyonel performans metrikleridir. Nitel ve nicel metriklerin bir arada ele alınması en iyi sonucu vermektedir. Pek çok şirkette nitel ve nicel ölçütler özellikle performans değerlendirme çalışmalarında bir arada kullanılır ve daha güvenilir sonuçlar için bir çalışanın birden fazla yönetici tarafından değerlendirilmesi beklenir (Levenson, 2018: 688).

Kullanılan yöntemler farklı olsa da insan kaynakları analitiği sadede insan kaynakları faaliyetlerini değil tüm organizasyonu etkilemektedir. Henüz organizasyonlar için kullanım alanı oldukça sınırlıdır ancak analitik yaklaşım oyunun kurallarını yeniden şekillendirmeye neden olacaktır. KPMG (2019) danışmalık tarafından yapılan araştırmaya göre 1200 insan kaynakları profesyonelinin %70'i işgücü dönüşüm ihtiyacının gerekliliğini vurgularken ancak %37'sinin insan kaynaklarının analitik gibi temel yetenekler aracılığıyla bir dönüşümü gerçekleştirebileceğini öngörmektedir. Daha da önemlisi, katılımcıların ancak %20'si önümüzdeki bir ila iki yıl içinde analitiğin kendileri için birincil bir İK girişimi olacağına inanmakta ve yalnızca %12'si analitiği üst yönetimin bir endişesi olarak belirtmektedir. Ayrıca bakış açısının değişmesinin bir kültür dönüşümü gerektirdiği ve analitik yaklaşımın dijitalleşme sürecinin bir parçası olduğu ifade edilmektedir (Fernandez ve Gallardo, 2021:164).

2.2.1 İş Gücü Dönüşüm Oranı

İş gücü dönüşüm oranı, belirli bir dönem içerisinde iş görenlerin örgüte giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini yansıtır. İş gücü dönüşüm oranı genellikle şu formüle göre hesaplanmaktadır:

$$\text{İş Gücü Dönüşüm Oranı}(\%) = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Bu oran yıllık veya aylık olarak hesaplanabilir. Öte yandan yine bu oran, firma düzeyinde hesaplanabileceği gibi, bölüm bazında da hesaplanabilir. Yüksek iş gücü dönüşüm oranı, üretimin aksamasına, kalite kontrolde sorunlara, daha zayıf iletişime ve takım çalışmasında ve morali geliştirmede bir yetersizliğe götürebilir. Çünkü işten ayrılanların yerine personel alınması için yeniden tedarik, seçim ve eğitim faaliyetlerinde bulunulacak ve bunlar için para ve zaman harcanacaktır (Dursun, 2013: 675).

İşletmelerde personel devir hızı, hem insan kaynakları hem de organizasyonel davranış konuları ile bağlantılı bir kavramdır. Tüm organizasyonlar için personel devir hızı etkili bir unsurdur ve akademik platformda da halen önemini korumaktadır (Campion, 1991: 199).

2.2.2. Devamsızlık Oranı

Devamsızlık, programlanmış bir işte mazeretsiz olarak hazır bulunmamaktadır. Özellikle işletme açısından, tüm program dışı devamsızlıklar, parasal bir kayba neden olmaktadır. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde, devamsızlık nedeniyle kaybedilen insan/gün sayısının, çalışan gün ve kaybedilen gün sayısına bölünmesiyle bulunur (Dursun, 2013: 676):

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İnsan/Gün Sayısı}}{\text{Çalışan İnsan/Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen İnsan/Gün Sayısı}} \times 100$$

Böylelikle, bir dönemde planlanan iş gücü saatinin devamsızlık nedeniyle yüzdesel olarak kaybı hesaplanmış olur. Birim işçilik maliyetleri çarpıldığında ise kayıp zamanlar sebebiyle toplam işçilik maliyeti belirlenmiş olur. Aynı zamanda makinelerin durması, geciken siparişler sebebiyle müşterilere ödenecek tazminatlar, önceden organize edilmiş taşıma şirketi ya da fason işçilikler, devamsızlık yapan iş gören yerine çağırılan diğer iş görenlere ödenen fazla çalışma ücretlerinin yanında indirekt olarak oluşacak zararların toplamı ile gerçek iş gücü kaybı maliyeti hesaplanabilir (Alparslan ve Orhan, 2016: 44-45).

2.2.3 İnsan Sermayesine Yatırımın Geri Dönüş Oranı

İnsan sermayesine yatırımın geri dönüşü, emek maliyetlerine yatırılan her bir dolar için yaratılan kardır. Bu oranın devir hızı oranları, çalışanların bağlılığı, liderlik kalitesi ve derinliği gibi bir takım ek metriklerle birlikte izlenmesi gerekir. Fitz-enz & Phillips (1998) yatırımın geri dönüşünün insan kaynaklarını değerlendirmede en uygun formül olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ölçülen kavrama göre temel değişkenlerin farklılık gösterdiğini, örneğin yeni bir işe alımda temel değişkenlerin maliyetler, verim ve erken devir hızı olduğunu, kariyer geliştirme programına devir hızı, çalışan tatmini, örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar sürecin karmaşıklığı ve duyarlılığı nedeni ile yatırımın geri dönüşünün geliştirilmesi, hesaplanması ve raporlanmasında dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

$$\frac{\text{Ciro} - \text{Ücret Dışı Maliyetler}}{\text{Toplam Ücretler} + \text{Yan Menfaatler}}$$

Emek maliyetinin ciro içerisindeki yüzdesi örgütlerdeki işgüçlerinin verimliliğini iş gücü maliyeti ile nasıl karşılaştırılacağını anlamamıza yardımcı olur. Bir iş ortağı olarak insan kaynakları iş gücünün verimliliği ve yapısal maliyetler arasındaki dengeyi yönetmekten sorumludur. Örgütlerde yaratılan her bir para cinsinden ciro için emek maliyetine ne kadar para yatırıldığını gösterir. Özellikle bilgi yoğun örgütlerde insan sermayesinin yatırımının geri dönüşü önemlidir (Bukowitz vd., 2004: 44).

2.2.4. Çalışan Başına İnsan Kaynakları Harcamaları

Bu metrik aynı zamanda insan kaynaklarına yapılan yatırımları değerlendirmekte de kullanılır. Doğrudan insan kaynakları harcamaları içerisinde emek maliyetleri, taşeronluk maliyetleri, danışmalık ve sözleşme maliyetleri ve sistem maliyetleri yer alırken eğitim bordro ve iş güvenliği maliyetleri hariç tutulmaktadır. Bu metrik rakipleriyle nasıl karşılaştırılacağını anlama konusunda örgütlere yardımcı olur.

$$\text{Çalışan Başına İK Harcamaları} = \frac{\text{İnsan Harcamaları}}{\text{FTE (Tam Zamanlı Çalışan Sayısı)}}$$

Örneğin bir örgütün doğrudan insan kaynakları maliyeti 1 milyon dolar ve 1000 çalışan başına insan kaynakları maliyetleri 1000 dolardır. Başka bir örgütte daha büyük yarı-zamanlı çalışan iş gücü sayısı 750 kişi olursa bu oran 1300 dolar olarak gerçekleşir.

Tam-zamanlı ve yarı-zamanlı çalışanlara hizmet veren insan kaynakları birimin harcadığı zaman aynıdır. İnsan kaynakları maliyetleri operasyonel maliyetlerin veya cironun yaklaşık %1'ini oluşturur. Emek maliyetlerinde %10'luk bir azalma ciroda %1'lik bir azalmanın 10'da birini temsil eder. Örgüt büyüklüğü, insan kaynaklarına yapılan harcamaları etkilemektedir (Keçecioglu ve Oktay, 2010: 75-78).

2.2.5. İnsan Kaynakları Çalışanının Kaç Çalışana Hizmet Ettiği

Bu oran, genel olarak insan kaynakları bölümlerinin büyüklüğünü gösterir. İdeal anlamda bu oran 1/100 olarak alınmaktadır. Gelecek yıllarda bu oranın artması özellikle self-service dediğimiz örgüt içi iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte olacaktır (Çalık ve Demir, 2020).

$$\frac{\text{İnsan Kaynakları Biriminde Çalışan Sayısı}}{\text{Örgütte Çalışanların Toplam Sayısı}}$$

2.2.6. İşe Alım Maliyeti

Durgunluk içerisindeki ekonomilerin toparlanması ile kabiliyet kazanımı arasında doğrusal bir bağlantı vardır. Demografik değişimler, Y kuşağının (1980'den sonra doğanlar) örgütlere çekilmesi, yönetilmesi ve elde tutulmasının işletmeler açısından uzun vadede bir zorluk teşkil edeceğini göstermektedir. Günümüzde insan kaynakları bölümleri işe alım maliyetleri ve işe alım çevrim hızından ziyade işe alma kalitesine artan ölçüde odaklanmalıdırlar. İşe alım kalitesi ya 90 gün ya da 1 yıllık zaman süresinde daha fazla örgütte kalma anlamını taşımaktadır. 90 günlük ve 1 yıllık ayrılma oranlarının takip edilmesinin işe alım kalitesinin iyi bir barometresi olduğu konusunda mutabık kalınmıştır (Keçecioglu ve Oktay, 2010: 75).

$$\frac{\text{Seçim Maliyetleri}}{\text{İşe Alınanların Sayısı}}$$

2.2.7. Çalışan Başına Gelir

Çalışan başına düşen kar veya ciro rakamı görülebilir, iş gücü planlamasını ve bir sonraki bütçe hedeflerini bu sonuçlara bakarak oluşturulabilir. Bu noktada direkt ve endirekt işçilik ölçümlemesi önem kazanmaktadır (<https://derinakademi.net>, 2019).

$$\text{Çalışan Başına Gelir} = \frac{\text{Ölçülen Dönemdeki Kar/Ciro}}{\text{Ölçülen Dönemdeki Çalışan Sayısı}}$$

2.2.8. İş Kabul Etme Oranı

Günümüzde örgütlerin çoğu aday toplama ve kabiliyetleri elde tutma mücadelesi için önemli bir zaman harcamaktadırlar (Keçecioglu ve Oktay, 2010). İşveren markası ve şirketin marka bilinirliği, adayların işi teklifini kabul etmesinde önemli etkenlerdir. Bu çalışmaların adayların iş teklifi kabulüne etki edip etmediğini "Adayların İş Teklifini Kabul Etme Oranı" metriği ile hesaplayabilmektedir.

$$\frac{\text{İşi Teklif Etme}}{\text{İşi Kabul Etme}}$$

2.2.9. Kabiliyet Yönetimi ile İlgili Oranlar

Mevcut ve gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan kabiliyet ve tutuma sahip insanların toplanması, geliştirilmesi ve elde tutulması için tasarlanan sistemlerin iyileştirilmesi süreci veya bütünleştirilen stratejilerin hayata geçirilmesini ifade etme ve aşağıda sıralanan metriklerle ölçülmektedir (Keçecioglu ve Oktay, 2010: 78-79).

- Yedekleme planlaması yapılan adayların sayısı / Kilit rollerdekilerin sayısı (Yedekleme Planlama Hattı Derinliği) ve
- 3 yıldan daha fazla çalışanların sayısı / Üst düzey yöneticilerin sayısı (Yönetici İstikrar Oranı)
- Aylık temelde terfi edenlerin oranı / Toplam terfiler

Kaynak: Yetkin İK, PwC İnsan Yönetimi Bülteni, Mart-Nisan 2014

İşletmelerin üst yönetimlerinde, ölçme ve değerlendirme çıktılarının geçmiş ve mevcut durum analizlerinden başka, geleceğe hazırlanma amacıyla İnsan Kaynakları bölümlerinden öngörü sunma beklentisi ortaya çıkmıştır. İnsan Kaynakları departmanları geleceğe dair ne kadar etkin sorular sorarak analizler yapabiliyorsa o kadar ölçümleme olgunluğuna sahip olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ölçme ve değerlendirme çıktılarının, “geçmiş ya da mevcut durum tespitinin” ötesine geçip, “neden oldu ve hangi alanları geliştiririz” sorusuna da yanıt vermesi, bunun da ötesinde “geleceğe hazırlık” amaçlı öngörü de sunabilmesi gereklilik haline gelmiştir (Akbalaban ve Atay, 2014: 5-7).

İnsan Kaynakları, kurumsal gösterge panellerinde geçmişten günümüze topladığı metrik ve verileri, anket bazlı araştırmalarını iş gücü planlaması yapmak ve stratejiler oluşturmak için geleceğe dönük doğru ve etkin analiz sorularını sorabildiği sürece analitik öngörü modelleri oluşturmaya başlayacaktır. Geleceğe dair analitik öngörü modelleri oluşturabilen, ölçümleme olgunluk seviyesi yüksek insan kaynaklarının oluşturduğu süreç ve politikalar kurum hedefleriyle uyduğu müddetçe işletmelerin rekabet gücü ve verimliliği artacaktır. Deloitte (2017) “Küresel İK Trendleri” raporuna katılan 140 Ülke, 10.000’den fazla iş ve İK lideri ve 10 iş alanında yapılan verilere istinaden; İK analitiğini önemli bulan şirketlerin oranı % 71, analitiğin kullanıldığı alanlar sırasıyla; işe alım, performans ölçümü, ücretlendirme, kadro planlama, bağlılık ve organizasyonel network analizi ve etkileşim analizi (çalışan davranışı inceleme) gelişen alanlar olarak belirlenmiştir.

2.4 İnsan Kaynakları Analitiği Sektör Uygulamaları

Fitz-enz ve Mattox’a (2014) göre İK analitiğinin merkezinde insanların dünyaya nasıl baktıkları ve yorumladıklarıyla ilgili bir değer vardır. İK analitiğinin asıl amacı organizasyonlardaki bu algılama ve yorumlama değerini ortaya çıkarmaktır. Dünyaya farklı gözle bakan çalışanların olduğu örgütler işletmelerinin ihtiyacını analitik bakış açılarıyla ele alarak karşılayabilmişlerdir. Tablo 1’de yer alan bazı sektörlerdeki analitik uygulama örnekleri bu analistlerin başarısını ve işletmelerinin bir adım önde oluşlarının örnekleridir.

Tablo 1 İnsan Kaynakları Analitiği Sektör Uygulamaları

İK Analitiği Türleri	Organizasyonlardan Örnekler
Temel İnsan Sermayesine İlişkin Konular	JetBlue: Kabin memurlarının katılımlarını analiz etmek ve finansal performansı ölçmek için net tavsiye skoru (NPS) kullanılmaktadır (Davenport vd., 2007).
Analitik İnsan Kaynakları	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT): Başarılı ekiplerin ve liderlerin başarı faktörlerini belirlemek amacıyla çalışanların iş arkadaşlarıyla etkileşimlerini takip etmek için elektronik kartlar kullanılmaktadır (Castellano, 2014).
İnsan Sermayesi Yatırım Analizi	Sysco: Teslimat iştiraklerinin tutma oranını artırmak için onların memnuniyet seviyelerinin izlemektedir (Davenport vd., 2010). Google: Büyük yöneticilerin niteliklerini analiz ediyor (CASTELLANO, 2014).
İş Gücü Tahminleri	Dow Chemical: Gelecekteki çalışan sayısı tahminlerini endüstri eğilimleri temelinde ve "ne olur " senaryoları ile yapmaktadır (Davenport vd., 2010).
Yetenek Değer Modeli	Google: Yıpranmaya yol açan faktörleri analiz etmektedir (Davenport vd., 2010).

IBM: Çalışanın ayrılma eğilimini tahmin etmektedir (Gherson, 2015).

İnsan kaynaklarının verimlilik alanındaki gelişiminde, tanımlayıcı ve geleceği öngörücü analiz metotlarıyla ulaşılan etkinlik metriklerini ilk uygulayan şirketlerden biri Google şirketi olmuş ve bu analiz metotlarını Shell, Procter&Gamble, Morgan Stanley, Xerox, General Motors firmaları aynı şekilde uygulamaya başlamışlardır. Bersin vd. (2013) yılında yaptıkları çalışmada Fortune 500 şirketlerinin yalnızca %10'unun ileri analitik uygulamaları kullandığını belirtirken %4'ünün ise tanımlayıcı ve öngörücü analitik metotlarını uyguladığını ifade etmiştir. Diğer %6 kurumların ise hala temel insan kaynakları istatistiksel analizlerden oldukça uzak olduğu vurgulanmıştır.

Google İnsan Kaynakları analitiği konusunda, dünyada belki de bir numara olarak görülmektedir. "PiLab" adında bilim insanları ve araştırmacılardan oluşan ekipleriyle organizasyondaki temel sorular, sorunlar üzerine bilimsel araştırmalar yapmaktadırlar. Aslında basit anlamda, Google'da tüm insanla ilgili kararlar veriye ve veri analizine dayalı olarak alınmaktadır. Öncelikle ellerindeki temel verileri dikkate alarak organizasyondaki mevcut ya da oluşabilecek sorunlar ve soruları listelemekte ve bununla ilgili "öngörücü analizler" yapmaktadırlar. Yaptıkları analizler, istatistiki olarak anlamlı ve böylece şirkete doğrudan katma değer sağlayan sonuçların alınmasına olanak sağlamaktadır (<http://isgucuplanlamasi.blogspot.com>, 2019).

General Electric (GE) çalışan uzmanları, mevcut iş sahasında bulunan santrallerden lokomotiflere ve hastane donanımına kadar pek çok çalışma ortamı verilerini topladıklarını ve bunu ilgili yerlere aktardıklarını, GE'nin analitik ekibi ise bu verileri kullanarak GE bünyesinde çalışan makinelerin daha verimli olmasını sağlamak için çalıştıklarını, çok küçük gelişmelerin bile önemli olduğunu belirtmektedirler. GE'nin tahminlerine göre, yapılan bu iş analizlerinin ABD'deki verimliliği %1,5 oranında artırabileceğini, bunun ise 20 yıllık bir süre zarfında, ortalama ulusal geliri %30 oranında artırabileceğini belirtmişlerdir (Sağiroğlu ve Koç, 2017: 86).

İnsan kaynakları analitiği konusunda başarıyı yakalamış kurumlardan dünya genelinde 155.000 çalışanı olan FedEx 10 yıl içinde analitik kullanımlarını artırmış, istedikleri tüm veriye ulaşabilir hale gelmişlerdir. "Her zaman İK metriklerine bakıyoruz." diyen FedEx İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Bob Bennett aynı zamanda "iş hedeflerini desteklemek için yeteneğimizi değerlendirirken iş metriklerine de bakıyoruz" şeklinde vurgulamaktadır (Hattangadi, 2019).

Finans şirketlerine işe alım konusunda danışmanlık hizmeti veren bir şirket olan eQuest, yaptığı bir analizde 48 farklı iş ilanı sitesine her yıl 175.000 dolar harcadığını, aynı zamanda 45 siteden zamanında geri dönüş alamadığını, sadece 3 sitenin gerçekten anlamlı aday sunduğunu fark etmiştir. Buna ek olarak adayların arama yaparken en çok kullandıkları kelimeleri ve cümleleri tespit edip ilan başlıklarını ve tanımlarını bunlara göre değiştirme kararı alarak aday trafikleri %175 artarken, iş ilanları için harcadıkları bütçe %50 oranında azalmıştır (Doğan, 2019).

Türkiye'de de analitik düşünme ve veri değerlendirme ile işletmelerine yön veren kurumlara da örnek vermek mümkündür (Özçelik, 2017):

- Deniz Bank İK ve Akademi Grubu'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Yavuz Elkin yılda ortalama 2 bin 500 kişiyi işe alırken 500 bin kişilik bir aday havuzunu yönetirken verinin akışı ve yönetimi konusunda önlemler alarak aradıkları adaya çabuk ulaşmanın yollarını aramak amacıyla İK analitiği kullandıklarını belirtmektedir. Bir çok kaynaktan aday ile ilgili verileri toplayıp, bölümdeki çalışan bağlılığı sonuçlarını, çalışanın tuttuğu takımı, hobilerini, kişiye özel görüşme notlarını, çocuklarıyla ilgili detayları karar sistemlerine aktardıklarını ve K analitiği ekibinin mevcut iş tanımlarında başarılı olan çalışanların özelliklerini tespit ederek bu özelliklere benzer, pozisyona uygun aday profillerine ulaşmak için sistemler geliştirdiklerini ifade etmektedir. Yine bu analizlerle, hangi çalışanın ayrılmaya daha yakın olduğunu geçmiş istatistiklere dayanarak hesaplayabileceği bir altyapı kurguladıklarını belirtmektedir
- PepsiCo Türkiye İK Direktörü Birsen Çevik Akgünlü veri analizi araçları ile stratejik kararlara etki ettikleri en kritik dönemin 2010 yılında başlayan Pepsi Cola ve Frito Lay şirketlerinin birleşme süreci olduğunu belirtmektedir. Her iki organizasyon için stratejik yetkinlik analizinin yapılması, PepsiCo şirketini başarıya ulaştıracak kritik yetkinliklerin belirlenmesi gibi tüm süreçlerde, yapılan veri analizi çalışmaları doğrultusunda karar aldıklarını eklemektedir.

Birleşmeden sonraki dönemde yapılan eğitim ve geliştirme yatırımlarına bu analizler ışığında karar verdiklerini ve iş gücü planlamasında her şeyin data üzerinden çalıştığını, 5 yıl sonra nereye gideceklerini, dışarıdaki trendleri tüm bunların data üzerinden bir resmini çıkarttıklarını belirtmektedir. Böylelikle, yöneticisi sık değişen kişilerde daha çok istifa görüldüğünü fark ettiklerini ayrıca, terfi ya da maaş artışıyla insanların elde tutulamayacağını farkına vardıklarını vurgulamaktadır.

- GE Global Yetenek ve Organizasyon Geliştirme Direktörü Belgin Ertam olumlu olan adayların tüm bilgilerinin şirkete katıldığı anda otomatik olarak çalışan profiline kayıtedildiğini ve yine çalışanın performansının, atamalarının, eğitim ihtiyaçlarının, mobilitesine kadar her türlü bilginin ortak bir veri tabanında tutulduğunu belirtmektedir. Bu sayede istedikleri demografik bilgiye çok kısa sürede ulaşabildiklerini belirtiyor. Böylelikle, bir ülke ya da bölgenin, orta ve uzun vadede büyüme planlarını göz önünde bulundurarak ve liderleriyle yakından çalışarak uzun vadeli stratejik iş gücü planlama çalışması yapabildiklerini ifade etmektedir.

3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İşletmeler, ayak uydurmak zorunda oldukları mega trendler sebebiyle yarıştan çekilmemek için büyüme artışı sağlayarak etkin verimli ve rekabet gücü yüksek bir düzeye gelmek, süreklilik ve devamlılıklarını sağlayabilmek için yer değiştiremez, yenilenemez kritik rekabet faktörünün beşerî sermaye olduğunu anlamışlardır. İş gücünün planlamasının önemi ön plana çıktıkça insan kaynaklarının rolü ve yaklaşımı stratejik bir hal almıştır. Stratejik İKY açısından en kilit kavram stratejik entegrasyon ile süreçler arasındaki dengedir. İK birimleri ve stratejik karar birimleri arasında olması gereken stratejik entegrasyonda insan kaynaklarının kullandığı analitik araçların somut, bilimsel sonuçlar ve yorumlar için diğer birimlerinde kullanması önerilmektedir. İnsan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıların belirlenmesi ve sözü edilen birimler arasında eşgüdümlü analitik okuma ve yorumlama yapılması hem insan kaynaklarının stratejik ortak olarak kendini bilimsel olarak ispatlamasına hem de işletmenin geleceğine diğer birimler ile yön vermesini sağlayacaktır.

İnsan kaynakları analitiği sadece İnsan Kaynakları personeli tarafından mevcut performans düzeyini analiz etmek için değil; iş gücünün performans düzeyini iyileştirmek, iş gücünün gelecekteki yönünü ve yönetimdeki risk faktörlerini öngörmek, etkin stratejiler üretmek, işletmeye gelecek ile ilgili tahminleriyle bilimsel bilgiler verebilmek, büyümede bir artış sağlamak için de kullanılmaktadır. İK profesyonellerinin analitik hakkında bilgi ve olgunluk düzeyi arttıkça gelecek hakkındaki yorumları da bilimsel ve yön verici olacaktır. Bu sebepten İK çalışanlarının yetkinleri arasında analist olma özelliği olanların varlığı işletmelere değer katacaktır. Süreçler arası dengenin anahtarı İK analitikleri ve diğer birimlere entegrasyonu ile birimleri arası eşgüdümlü çalışmadır. Bu değişim dönüşüm için yetkinleri arasında analist olma özelliği taşıyan konulara analitik yaklaşan İK profesyonelleri ile İK' da başlayabilecektir.

Günümüzde insan kaynağının artan önemine çeşitli yaklaşımlarla değinilse de işletmeler bu beşerî sermayenin gücünü ölçülebilir ve bilimsel kılabilecek somut kanıtlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacı yine teknolojik gelişmelerin insan kaynağına yapacağı küçük dokunuşla gerçekleştirebileceğine inananlar dijitalleşme ile çözüm yolları bulmaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları ise geçmişten beri depoladığı verileri analitik sorularla çözümlenebileceğine inanarak gerçeğe dayalı karar verme için analitik İK modellemelerini kullanmaya başlamışlardır. Bu değişim dönüşüm hareketi örgütsel değişimi ve işletmelerdeki hedeflere uyumlu olduğunda tam anlamıyla işletmelere stratejik anlamda yön verebilecektir.

Örgütsel değişime ihtiyaç duyulduğunda bu değişim, çalışanların desteği ve katkılarıyla gerçekleştirilebilir. Bu süreçte, değişimin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların harekete geçirilmesi, insan kaynakları yönetimi anlayışının da bu doğrultuda değiştirilmesi gerekir. Bir başka deyişle değişimin başarılabilmesi için insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ve uygulamalarının örgütsel değişimi desteklemesi gerekmektedir (Tunçer, 2012: 140).

İnsan kaynakları analitiği örgütün yalnızca insan kaynaklarına ilişkin süreç ve işlemlerini etkin hale getirmekle kalmayıp tüm organizasyonun gelişimine, rekabet gücüne ve işveren olarak marka kimliğine katkı sağlayacaktır. Verinin doğru yönetimi özellikle nitelikli insan gücünün örgüte bağlılık düzeyini değerlendirme, işten ayrılma niyetini analiz etme, potansiyelini tahmin ederek yeteneğin yönetimini kolaylaştırma gibi avantajları beraberinde getirecektir. Ayrıca doğru stratejilerin belirlenebilmesi için somut, ölçülebilir ve yorumlanabilir bilgiye olan ihtiyaç bulunduğu da dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla insan kaynakları

metriklerini organizasyonun öncelikleri doğrultusunda belirlemek, bu metrikleri periyodik olarak takip etmek ve gerektiğinde önlemler alarak yetenek havuzunu güçlendirmek giderek önemini artıran bir insan kaynakları yaklaşımı haline gelmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

İnsan kaynakları profesyonellerinin yeni gözdesi, insan kaynakları planlamasındaki dengenin anahtarı olarak görülen insan kaynakları analitiği olmuştur. İnsan kaynakları alanında yeni bir kavram olan insan kaynakları analitiği konusunda kavramsal bilgi vermeyi amaçlayan çalışmanın ilgili alan yazın incelemesi sonucunda oluşturulan kavramsal bir bilgi derlemesi şeklinde olması bir kısıt olmakla birlikte ilgili alan yazına katkı sağlayacağı ve araştırmacılara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akbalaban, E. ve Atay, E. (2014). İnsan Kaynaklarında Ölçme ve Değerlendirme. *Yetkin İK* (2), 5-7.
- Akhmetova, S.G. ve Nevskaya, L.V. (2019). HR Analytics: Challenges and Opportunities in Russian Companies, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 131, ss.58-63.
- Alparslan, E. ve Orhan, K. (2016). İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 41-64.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14-18.
- Bersin, J., Leonard, K., & Wang-Audia, W. (2013). High Impact Talent Analytics: Building A World Class Analytics and Measurement Function. <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/hita100113sg.pdf>
- Bukowitz, R. W., Mactas, E. S., & Williams, L. R. (2004). Human Capital Measurement. *Research and Technology Management*, 47(3), 43-49.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research. *Journal of Applied Psychology*. 76, 199-212.
- Castellano, S. (2014). Decision Science. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/decision-science>
- Çalık, E. ve Demir, K. (2020). İnsan Kaynakları Analitiği Modelleme ve Örnek Uygulamalarla. Nobel Bilimsel Eserler. Ankara. <http://4bakademi.blog>. <http://4bakademi.blog/insan-kaynaklari-analitigi-nedir/>
- Davenport, T. and Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Mass: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., Harris, J. & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>
- Deloitte (2017). Küresel İK Trendleri Raporu. <https://www2.deloitte.com/tr>, 2019. <https://derinakademi.net>
- Doğan, G. (2019). Büyük Veri İnsan Kaynaklarına Ne Sunuyor? <http://www.kaynakdergisi.net>: <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=57&sira=711>
- Dulebohn, J. and Johnsen, R. D. (2013). Human Resource Metrics and Decision Support: A Classification Framework. *Human Resource Management Review*. 23, 71-83.
- Dursun, B. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Vulpen, E. (2019). "Employee Performance Metrics", Blog, 21 Employee Performance Metrics | AIHR
- Fernandez, V. ve Gallardo, E. (2020). Tackling the HR Digitalization Challenge: Key Factors and Barriers to HR Analytics Adoption. *An International Business Journal*, 31(1), ss. 162-187.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The new HR Analytics: Predicting the economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: Amacom Books.
- Fitz-Enz, J. ve Mattox, J. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. New Jersey: Wiley and SAS Business Series.
- Gherson, D. (2015). HR Disrupted: The Next Agenda for Delivering Value. D. ULRICH, A. SHIEMANN, & L. SARTAIN in *The rise of HR. Wisdom from 73 thought leaders* (s. 303-308). HR Certification Institute.
- Global Capital Trends (2016). <https://www2.deloitte.com>

Gratton, L. (1999). *People Processes as a Source of Competitive Advantage. Strategic Human Resources Management*. Oxford University Press: Oxford.

Hanan, M. (1996). *Yarının Rekabeti*. Çeviren: Z. Kütevin ve E. Kütevin. İstanbul: İnkilap Kitabevi.

Hattangadi, V. (2019). Firms are turning to people analytics to achieve better efficiencies. <https://www.financialexpress.com/opinion/firms-are-turning-to-people-analytics-to-achieve-better-efficiencies/1734443/>

Heuvel, S. and Bondarouk, T. (2016). The Rise (and Fall) of HR Analytics: A Study into the Future Applications, Value, Structure, and System Support. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance* 4(2), 127-148.

<http://isgucuplanlamasi.blogspot.com>

Jose, D. ve Bose, I. (2018). Evolution Of Human Resource Analytics: An Exploratory Study. *AIMA Journal of Management & Research*. 12(1), 1-6.

Keçecioglu, T. ve Oktay, S. (2010). İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), 67-86.

Keçecioglu, T. ve Korkmaz, A. Ç. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu Işığında Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 156-169.

Levenson, A. (2018). Using Workforce Analytics to Improve Strategy Execution. *Human Resource Management*, 57(3), ss.685-700.

Özçelik, B. (2017). İK'nın Geleceği Büyük Veride. <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/iknin-gelecegi-buyuk-veride-40423034>

Pease, G., Byerly, B. ve Fitz-enz, J. (2013). *Human Capital Analytics, How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset*. Jhn Wiley&Sons.

PWC (2014). Yetkin İK, PwC İnsan Yönetimi Bülteni. <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik/interaktif/yetkin-ik-mart-nisan-2014.pdf>

Sağiroğlu, Ş. ve Koç, O. (2017). *Büyük Veri ve Açık Veri Analitiği: Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara: Grafiker Yayınevi.

Smilansky, J. (2002). *Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Tunçer, P. (2012). Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 7(1), 131-156.

Watson, H. (2011). Business Analytics Insight: Hype or Here to Stay? *Business Intelligence Journal*, 33-37.



İş'te Davranış Dergisi

Journal of Behavior at Work
6 (1) 2021

IDD
JB@W

Entrepreneurship And Entrepreneur Behavior from Harvard Business Review Turkey's Perspective

Melike TURHAN^{††}
Amasya University

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 29.05.2021

Received in revised form:
29.06.2021

Accepted: 30.06.2021

Key Words: Entrepreneur,
Entrepreneurship,
Entrepreneurial Process,
Business World

ORCID: 0000-0002-6030-8184

Type of Article: Research
Article

ABSTRACT

Aim - Taking today's technology and the aspects of the 21st century into consideration, entrepreneurship is a crucial point on businesses' roadmap. It is an acknowledged fact that entrepreneurship is a key element in businesses' struggle to survive and in providing micro- or macro-level development and growth. In this vein, the aim of the study is to present a roadmap for entrepreneurs who own businesses on points such as how to handle and manage the process.

Methodology - The study was conducted with a qualitative method. In the qualitative research process, data was obtained through documents; and in the analysis, findings were analyzed with Maxqda 2021 qualitative analysis software. The journal "Harvard Business Review Turkey" was used as a database and the search for the term "entrepreneurship" yielded 267 studies (articles, blogs, videos, and interviews). All these studies were obtained from the database, analyzed and added to the study's dataset.

Findings - The results of the analysis show that codes related to entrepreneurship are intensively grouped under 8 themes. Among significant findings of the study are: individuals' tendency towards globalisation and in-house entrepreneurship in terms of handling processes; customer orientation and value creation; entrepreneurial spirit and mindset for success; innovation within the process; digitalisation and integration of technology with entrepreneurial skills.

Original value - Rather than focusing on the concepts within the entrepreneurial process for business owners and actors in the business world, the study presents a pattern regarding how to handle this process.

^{††} Cite As/ Alıntı: Turhan, M. (2021). Harvard Business Review Türkiye Perspektifinden Girişimcilik ve Girişimci Davranışı, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(1), 52-64. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.959178>.

Harvard Business Review Türkiye Perspektifinden Girişimcilik ve Girişimci Davranışı

Dr. Öğr. Üyesi Melike TURHAN
Amasya Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 29.05.2021

Revizyon: 29.06.2021

Kabul: 30.06.2021

Anahtar Kelimeler: Girişimci,
Girişimcilik, Girişimcilik Süreci,
İş Dünyası

ORCID: 0000-0002-6030-8184

Makale Türü: Araştırma
Makalesi

ÖZ

Amaç- Girişimcilik, günümüz teknoloji ve yüzyılın özellikleri göz önüne alındığında; firmaların yol haritasında mutlak bir adres olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik aynı zamanda firmaların ayakta kalma mücadelesinde; işletmeleri makro ve mikro düzeyde kalkınma ve büyümenin sağlanmasında, çıkış anahtarı önemini taşıdığı da yadsınmaz bir gerçek haline gelmiştir. Bu noktada çalışmanın amacı, iş dünyasında işletme sahibi girişimcilerin süreci nasıl ele alması gerektiği ve süreci nasıl yöneteceği gibi noktalarda bir yol haritası sunmak hedeflenmektedir.

Yöntem- Çalışma nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Nitel araştırma sürecinde bilgiler dokümanlar yoluyla elde edilerek; analiz aşamasında ise Maxqda 2021 nitel analiz programı aracılığıyla bulgular yorumlanmıştır. Veri tabanında ise Türkiye HBR dergisi alt yapısı kullanılarak "Girişimcilik" taramasında dergi bünyesinde konuyla ilgili toplam 267 çalışma (makale, blog yazıları, videolar, röportajlar) olduğu görülmüştür. Çalışmaların tümü veri kaynağından elde edilerek incelenmiş ve araştırmanın veri setine dahil edilmiştir.

Sonuçlar- Yapılan analiz sonuçlarının girişimcilikle ilgili kodlamaların ağırlıklı sekiz tema altın toplandığı görülmüştür. Girişimcilikte bireylerin süreçleri ele almada küreselleşme ve kurum içi girişimciliğe yönelmeleri; müşteri odaklılık ve değer yaratma, başarı için girişimci ruh ve zihniyet; süreçte inovasyon, dijitalleşme ve teknolojinin girişimcilik yeteneğiyle birleşmesi çalışmanın önemli bulguları arasındadır.

Özgün Değer- Girişimcilik sürecinde firma sahipleri ya da iş dünyasında faaliyet gösteren

1. GİRİŞ

Girişimciliğin kaçınılmaz bir yol haritası olduğu günümüz küreselleşme koşullarında; firma sahibi girişimcilerin süreci nasıl yönettiği önem arz etmektedir. Bu süreçte ortak bir reçete çıkarmak mümkün olmadığı gibi araştırmalar farklı yöntemlerle girişimcilik sürecini anlama ve açıklama eğilimine giderek, kavramın uygulanabilirliğine katkı sağlama eğilimindedir. Girişimciliğin, araştırmalarda disiplinler arası küresel bir uygulama ve olgu özelliği vurgulanmaktadır (McMullan, Long, & Graham, 1986; Fellnhofner & Kraus, 2015; Van Stel, Carree, & Thurik, 2005; Galindo & Méndez, 2014; Kuratko, 2005; Baron, 2006; Bjørnskov & Foss, 2013). Kavram; yeni alanlara genişleyen, örgütsel bağlamları aşan değişim, yenilik ve gelişme olgularını ön plana çıkaran bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Wiklund vd. 2011). Fikirlerin sonuçlara dönüştürülmesi, yeni girişimcilerin yaratılmasının temel dayanağı olarak girişimcilik süreci, belirsizlik miktarı ve buna katlanma istediğinden kaynaklanan eylemi içermektedir (McMullen & Shepherd, 2006: 132-133). Girişimcilik, geçmiş teorilerle birlikte yeni araştırmalarla gelişime açık olma özelliğiyle araştırmalarda ele alınan bir faaliyet olmaktadır (Ferreira vd., 2017: 181-205). Girişimcilik kavramı birçok ülke içinde üretkenlik, yenilikçilik, istihdam ve ekonominin merkezinde yer alan dinamik bir unsurdur (Suárez-Álvarez & Pedrosa, 2016: 62).

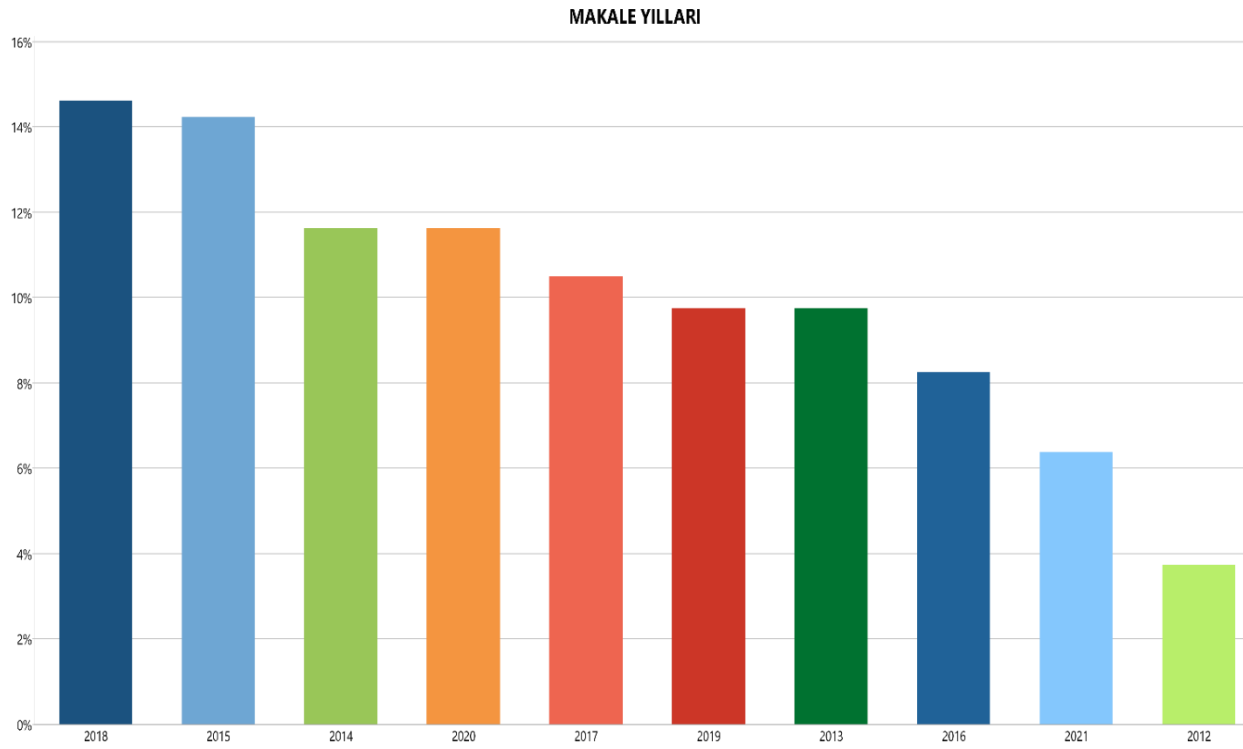
Girişimcilik bireylerin içinde bulunduğu sosyo kültürel yapının etkisi noktasında sosyolojik; kaynaklar ve sermayenin sağlanması boyutunda ekonomik, girişimci birey davranış ve kişilik özelliklerin noktasında aynı zamanda psikolojik alanlarıyla birlikte birçok farklı disiplinlerle ilgili bir kavramdır (Postigo vd., 2021: 361). Girişimcilik süreci tüm bu disiplinler içinde davranış, kişilik ve bilişsel açılarından bir bütün olarak ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır (Suárez-Álvarez & Pedrosa, 2016: 65). Girişimcilik süreci yeni girişime başlama noktasında girişimci makro ve mikro düzeyde birçok faktörün etkisini söz konusu olduğu karmaşık, kapsamlı ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Gieure vd., 2020: 245; Pauceanu vd., 2018: 2; Van Der Veen & Wakkee, 2004). Girişimcilik sistemi, yeni girişimcilerin yaratılması ve işletilmesi amacıyla kaynakların varlığı; bu süreçte bireyin girişimci tutumu yetenek ve isteklerin etkileşimiyle ortaya çıkan dinamik ve kurumsal yapıyı içermektedir (Act vd., 2014). Girişimcilik sürecini risk ve belirsizlik koşulları altında yürütülen bir faaliyet bakış açısıyla yapılan araştırmalarda (Pryor vd., 2016); mantıksal bir karar verme süreci olarak, bu süreçte fırsatların tanınması, değerlendirilmesi ve uygulanması boyutuyla girişimciliğin açıklandığı görülmektedir (Baron & Markman, 2018; Pryor vd., 2015; Venkataraman vd. 2012; Gielnick vd., 2012; Sarasvathy, 2001; Rauch vd., 2018). Süreç temelli girişimcilikte yeni girişimlerin başlamasında fırsatların tanınması, fizibiliterinin yapılması ve bireydeki girişime başlama niyet davranışıyla birlikte; girişimcinin yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim, sahip olduğu motivasyon kaynakları ve kişilik özellikleri değişkenleriyle süreç temelli alınması gereken bir faaliyet olduğu belirtilmektedir (Baron & Markman, 2018). Girişimcilik iç ve dış bağlamla hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla birlikte araştırılması ve değerlendirilmesi gereken bir süreçtir (Su vd., 2018). Girişimcilik bireylerin farklı aşamalardan geçtiği bir süreç olarak (McMullen & Dimov, 2013); bu süreçte fırsatların tanınması, bireylerdeki niyet ve eyleme geçme durumunun nasıl yaşandığı araştırmalarda yaygın olarak ele alınmaktadır (Gielnick vd., 2018). Girişimcilik; yüksek belirsizlik, baskı ve duygusal yoğunluğun daha fazla yaşandığı ortamda (Baron, 2008) girişimci bireyin karar verme sürecidir (Shephard vd. 2014; Aas vd., 2018; Packard vd., 2017). Girişimcilik sürecini Shapero & Sokol (1982) ve Ajzen (1991) çalışmalarında planlı davranış süreciyle ele almaktadır. Literatürdeki araştırmalar girişimcilik sürecinin, bireysel ve örgütsel bağlamda birçok faktörün etkisiyle yürütülen bir faaliyet olduğuna dikkat çekmektedir. Kavramın ülke ekonomisi ve kalkınmadaki rolü düşünüldüğünde; birçok araştırma alanlarında disiplinler arası değişime ve gelişime açık bir kavram olduğu görülmektedir. Bu bakış açısıyla bu çalışmada, Türkiye Harvard Business Review dergisi penceresinden girişimciliğin seyri incelenerek; girişimcilere bir yol haritası sunmak amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı kalkınma ve büyüme odağında yer alan girişimcilikte işletme sahibi girişimcilerin; süreci nasıl ele alması gerektiği ve nasıl yöneteceği gibi noktalarda bir yol haritası sunmak hedeflenmektedir. Araştırmanın uygulama kısmı, iş dünyasının prestijli dergilerinden olan Harvard Business Review Türkiye dergisi yayınlanan makaleler üzerinde yürütülmüştür. HBR Türkiye yönetim alanında yol gösterici ve iş dünyasında uygulanabilir ve pratik çözümler sunan; dünyanın her bir yanından akademisyenler, fikir önderleri ve danışmanları tarafından yazılmış birçok farklı konularda makalelerin yer aldığı özgün bir dergidir. Dergi özellikle iş dünyasında ilgililere sunmuş olduğu çözümler ve tespitlerle de kendi işini kurma kariyeri olan kişilere de bakış açısı kazandırmaktadır (<https://hbrturkiye.com/>). Araştırmanın amacı doğrultusunda HBR Türkiye dergisi üzerinden yapılan "girişimcilik" taraması sonucunda 267 adet sonuç listelenmiş; tüm arama sonuçları veri dokümanı olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma yönteminde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri seti Maxqda 2021 pro analiz programına aktarılarak; tematik içerik analizi bakış açısıyla detaylı okumalar sonucunda kodlamalar gerçekleştirilmiştir. girişimcilik yol haritasının oluşturulmasında nitel araştırma yöntemlerinden tematik içerik analiziyle veriler incelenmiştir.

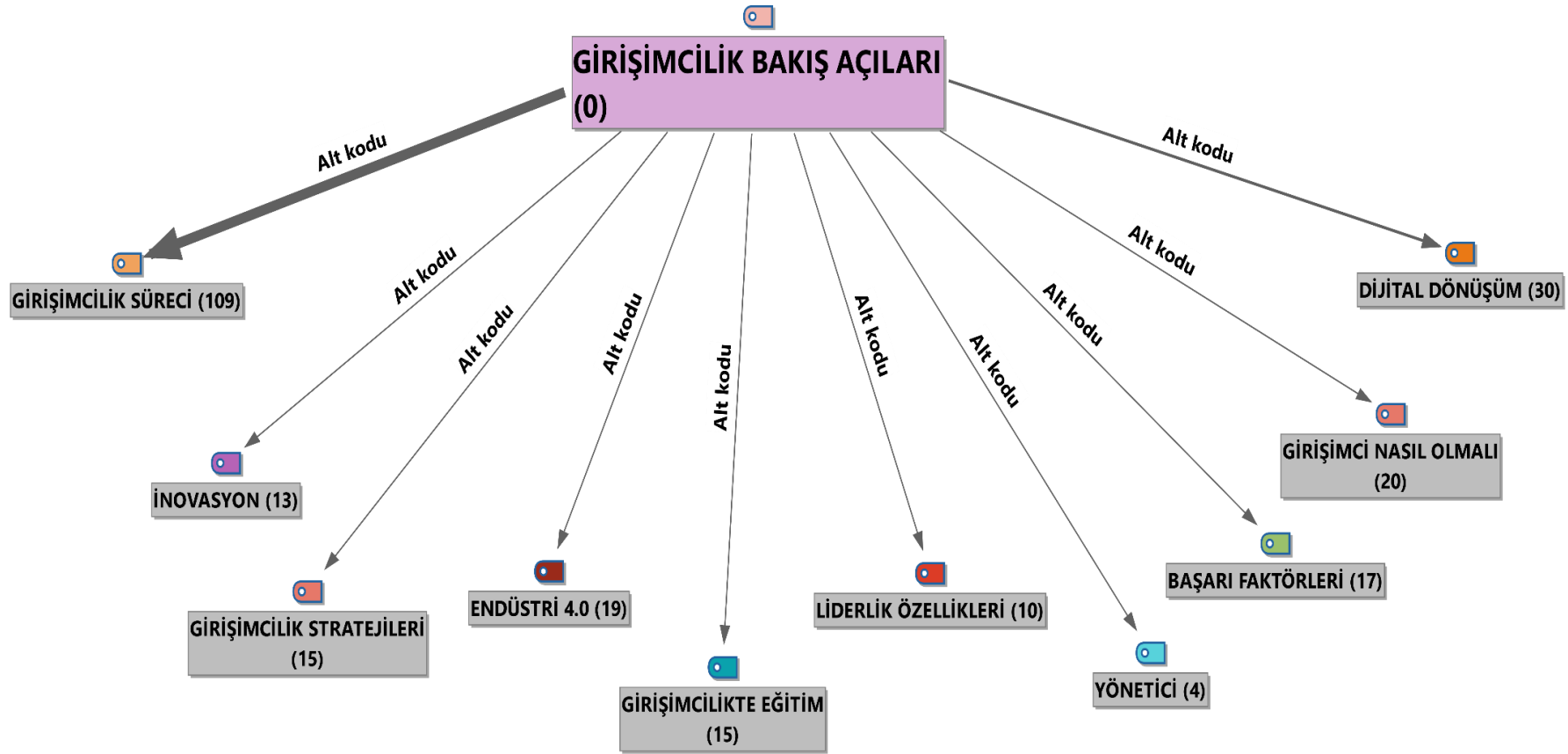
3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında Maxqda Pro 2021 nitel analiz programı aracılığıyla 267 doküman incelenmiştir. Detaylı okumalar sonucunda ortaya çıkan kodlamalar ve ilgili temaların sonuçlarının içeriği bulgular kısmında paylaşılmıştır.



Şekil 1. Yayın Yıllarının Alt Kodların İstatistiği

	Belgeler
2018	39
2015	38
2014	31
2020	31
2017	28
2019	26
2013	26
2016	22
2021	17
2012	10
Kodlanmış BELGELER	267
Kodlanmamış BELGELER	0
ANALİZ EDİLEN BELGELER	267



Şekil 3. Girişimcilik Bakış Açısı Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ		109
Tekno girişim		2
Kuşakların değerlendirilmesi		9
Start up ekosistemi yaratmak		6
> Sürdürülebilirlik		12
> Girişimcilikteki engeller		5
Yalın girişimcilik		1
> Küreselleşme		7
Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş		1
Bilgi ve değer yaratma		2
Kadın girişimciler		1
Bilinçlendirme-teknoji desteği ve girişimciliğe özendirme		1
Kültürel dönüşüm		1
Kurum kültürü		3
Yenilikçi İK/Teknolojik ve girişimcilik odaklılık		1
> Finansal		33
Genç girişimciler		5
Yetenek savaşının kazanımı: girişimcilik		1
Girişimcilik sürecinde satın almalar		2
Sosyal girişimcilik		13
Girişimcilik ekosistemi		4
Girişimcilik ekonominin lokomotif		2
Network ağı		3
Değişen demografik/küreselleşme/enformasyon/iletisim teknolojilerle		1
Kurumsal girişimcilik		6
Güçlü strateji, kültür ve liderlik		1
Sektörü değiştirmek/ekonomik-sosyal-kültürel-demografik		2
Sektör bilgisiyle belirlenmiş ihtiyaç		2
En iyi takım ve ortaklıklar/yatırımcılar		1
Fikir değil pazar yaratmak		1
Niş pazar ve öğrenerek değer yaratmak		2
Girişimcilik resminin odağında insan		2
Girişimcilikte dönüşüm/saha müşteri odaklılık fikir üretme		2
Kurum içi girişimcilik		2
Girişimci kültür oluşturma		3
Σ TOPLAM	249	249

Şekil 4. Girişimcilik Süreci Teması Kod Matrisi

Şekil 4 girişimcilikte süreç olarak ele alındığında birçok kavramın ön plana çıktığını görülmektedir. Girişimcilikte ilk dikkat çeken nokta girişimciliğin “finansal” boyutunun ön planda olduğu sonucudur. Devamında “sosyal girişimcilik” ve “kurumsal girişimciliğin” önemi vurgulanmaktadır. Girişimcilikte “sürdürülebilirliğin”, “küreselleşmenin” bu süreçte “niş pazar ve değer yaratımı”, “müşteri odaklılık”, “girişimcilik kültürü oluşturma”, “sektör bilgisi”, “start up ekonomi yaratımı”, “kurum içi girişimcilik” gibi faktörlerin değerlendirilmesi yolları belirtilmiştir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ İNOVASYON	■	13
İnovasyon takımları	■	2
Organizasyonel tasarım ve ortak liderlik modeli	■	1
Teknoloji ve inovasyon temelli	■	2
Arge ve inovasyon/küresel rekabet gücü olarak	■	1
Girişimci felsefe/iş ve inovasyon becerileriyle bütünleşmesi	■	1
Girişimcilik yenilikçi fikirler ve müşteri odaklılık	■	2
Başarılı inovasyon için uzun vadeli beklenti ve hedefler	■	1
Girişimcilik ve inovasyon iç içe kavramlar	■	1
Girişimcilik, inovasyon ve yaratıcılık	■	2
Sosyal inovasyon	■	2
Ekonomik refah ve istihdam şartı inovasyon yapma kapasitesi	■	1
İnovasyon kuvvetli bir girişimcilik yeteneği	■	2
Kurumsal sosyal inovasyon	■	2
İnovasyon kültürü	■	3
İnovasyonu kurum içi uzmanlaştırmak	■	2
İnovasyon komiteleri	■	1
Bildığınız tecrübeli olduğunuz alanda inovasyon yapılmalı	■	1
Ürün geliştirme/rekabet avantajı/müşterisadakatı/pazarpayı	■	1
İnanmak, müşteri ihtiyaç yaratmak, mantıklı riskler, açık iletişim	■	1
Büyüme ve karlılık aracı	■	2
İnsan kaynakları ve inovasyon	■	4
Beklenmedik gelişmeler, uygunsuzluklar, süreklilik gereksinimleri	■	1
Sektör ve pazar/demografik/algıdaki değişimler/yenibilgiler	■	1
Tasarım düşüncesi/verimlilik ve kaliteyi arttırmak/inovatiflik	■	3
Dönüşümcü inovasyon	■	2
Fikir üretmede inovatif düşünme yeteneği	■	1
İnovasyon yaratmak için öğrenerek değer yaratma	■	4
İnovasyonun-süreç/yönetim/örgüt yapısı	■	3
Kurum içi inovasyon ve girişimciliğin aktarılması	■	6
Σ TOPLAM	69	69

Şekil 5. Girişimcilikte İnovasyon Teması Kod Matrisi

Şekil 5'te girişimcilikte özellikle ön plana çıkan ve vurgulanan "yenilikçilik veya inovasyon" vurgusunun girişimcilik faaliyetlerin birçok alanında uygulanması gerekliliği yapılan kodlamaların çeşitliğinde dikkat çekmektedir. Sonuçlarda yoğunluklar ilk olarak "kurum içi inovasyonun girişimciliğe aktarılması", "değer yaratmak amacıyla inovasyon", "insan kaynaklarında inovasyon", "inovasyon kültürünün yaratılması" ve "tasarım düşüncesi ve verimlilik artışı için inovasyon", "büyüme ve karlılık için inovasyon" gibi kodlamaların ön planda olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer önemli bir sonuç ise girişimcilikte "inovasyon takımları, uzmanları ve komiteleri" ile sürecin ele alınması belirtilmiştir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ GİRİŞİMCİ NASIL OLMALI	■	20
Yenilikçilik, bilgi, iletişim	•	1
Sürekli öğrenme, sorumluluk alma, belirsizliği tolere etme	•	1
> Girişimcilerin yetenekleri önyargısı/İKY	■	3
Fırsatları görebilmek	•	1
Yaratıcı ve risk alma eğilimi yüksek	•	1
Başarıya olan inancı ve dayanıklılık	•	1
Girişimci bakış açısı ve zihniyeti	■	3
Açık-ana odaklı, duyarlı, yanıtı iletişim	•	1
Girişimci ruha sahip olmak	■	4
Dindarlık ve kişisel hırs	•	1
Belirsizlikte başarıya ulaşabilme	•	1
Sahip olma arzusu	•	1
İkna becerileri	•	1
Oto kontrollü	•	1
Profesyonel iş tecrübesi-iyi bildikleri iş pazarlar-büyüme odaklı	•	1
Sakin, az konuşan, son söz söyleyen, sakin	•	1
Patron değil takım oyuncusu	•	1
Σ TOPLAM	44	44

Şekil 6. Girişimci Özellikleri Teması Kod Matrisi

Şekil 6'da girişimcilikte girişimci bireyin bazı özelliklerinin olması yönünde yapılan kodlamalar çerçevesinde; "girişimci ruha sahip olmak", "girişimci zihniyet" ve "girişimci yetenekleri" yoğunlukta ön planda olduğu analiz sonucunda görülmektedir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	■	10
Zor zamanlarda liderlik	•	1
Bağlamsal zeka	•	1
Dönüşümcü liderlik	•	1
İnovatif, dönüştürücü ve girişimci lider	■	2
Empati	•	1
Sosyal bilinçli liderler	•	1
Egosuz liderler yetiştirmek	•	1
▼ YÖNETİCİ	■	4
İnsan, süreç ve ürün odaklı yönetici	•	1
Yönetim anlayışında dönüşüm	•	1
Patron gibi düşünen yönetici	•	1
İşi sahiplenen yönetici	•	1
Σ TOPLAM	26	26

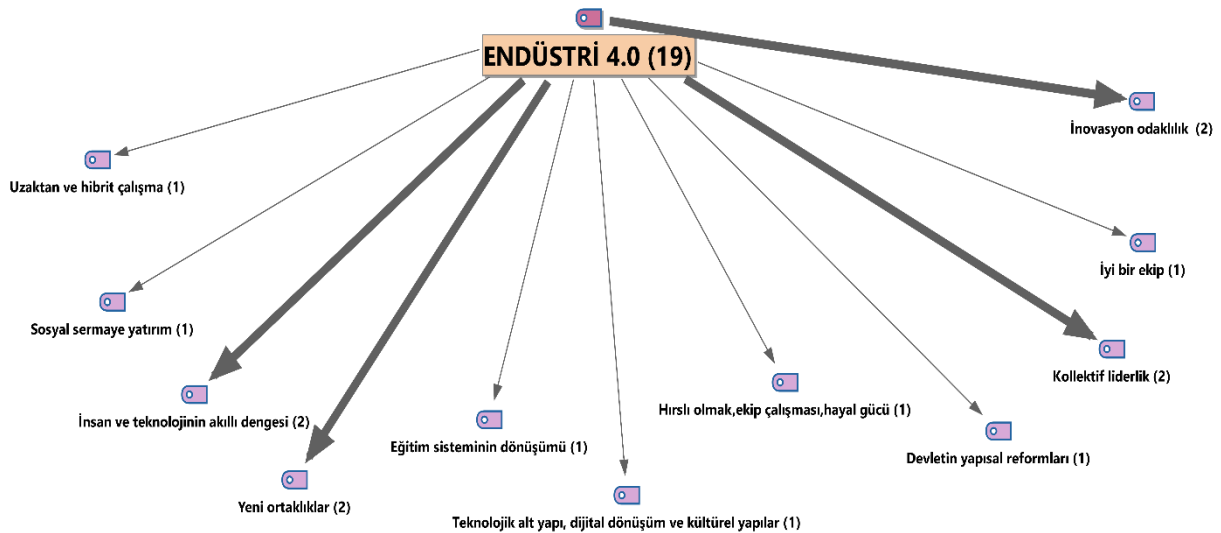
Şekil 7. Girişimcilik Liderlik ve Yönetici Teması Kod Matrisi

Şekil 7'de girişimcilikte liderlik ve yöneticilik vasıflarının gerekliliği; yapılan kodlamalar sonucunda da bazı özelliklerin olmasının vurgulandığı görülmektedir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ DİJİTAL DÖNÜŞÜM	■	30
Yaratıcı fikirler	■	1
Sistem dönüşümü	■	4
İnternet kültürü	■	1
Çok bulutlu yapılara yatırım	■	2
Sağlık sektöründe dijitalleşme	■	1
Teknoloji ve dijitalleşme benemseme zorunluluğu	■	3
Kurumsal inovasyon ve dijitalleşme	■	1
Dijital dönüşüm ve fırsatlar yaratma	■	3
Değişim ve dönüşüm arzusu	■	1
Girişimcilikte teknoloji ve dijitalleşme	■	3
Dünya dijitalleşiyor Türkiye bunun gerisinde	■	1
Arge-girişimcilik-yaratıcılık-iş modeli ve sektör deneyimi	■	1
Dijital iş modelleriyle mevcut ürün ve hizmet değişimi	■	1
Müşteri odaklılık	■	2
İnsan kaynakları	■	1
Σ TOPLAM	56	56

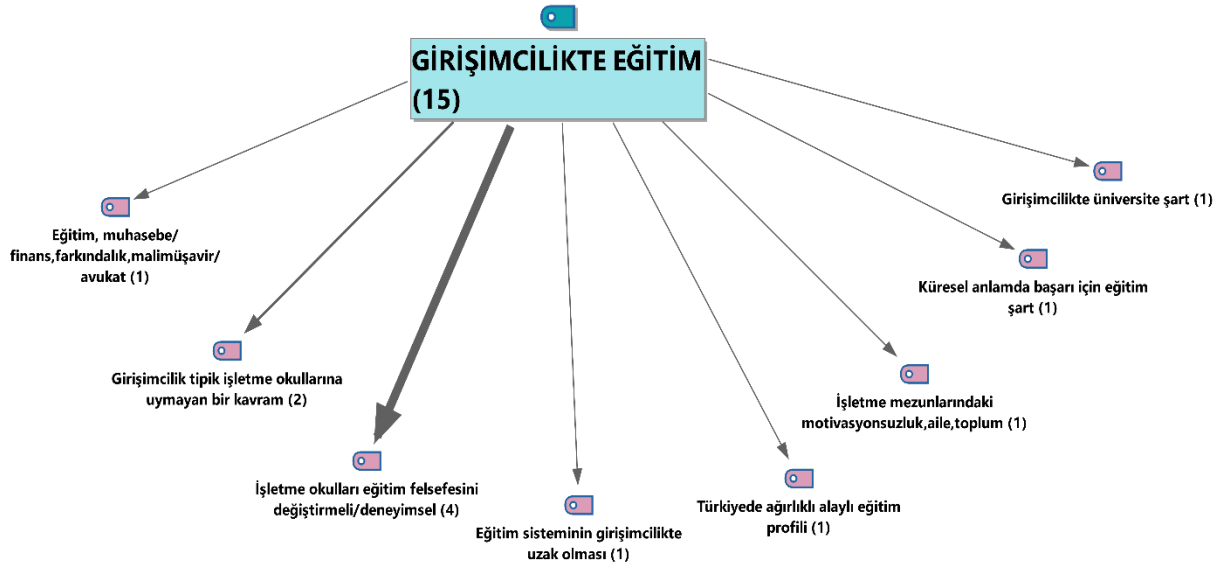
Şekil 8. Girişimcilikte Dijital Dönüşüm Teması Kod Matrisi

Şekil 8’de Girişimcilikte dijital dönüşüm nasıl ele alındığı noktasında; “teknoloji ve dijitalleşmenin benimsenmesi”; “fırsatlardan yararlanma”; “sistem dönüşümü” için dijitalleşme, “müşteri odaklılık” gibi faktörlerin ele alındığı görülmektedir.



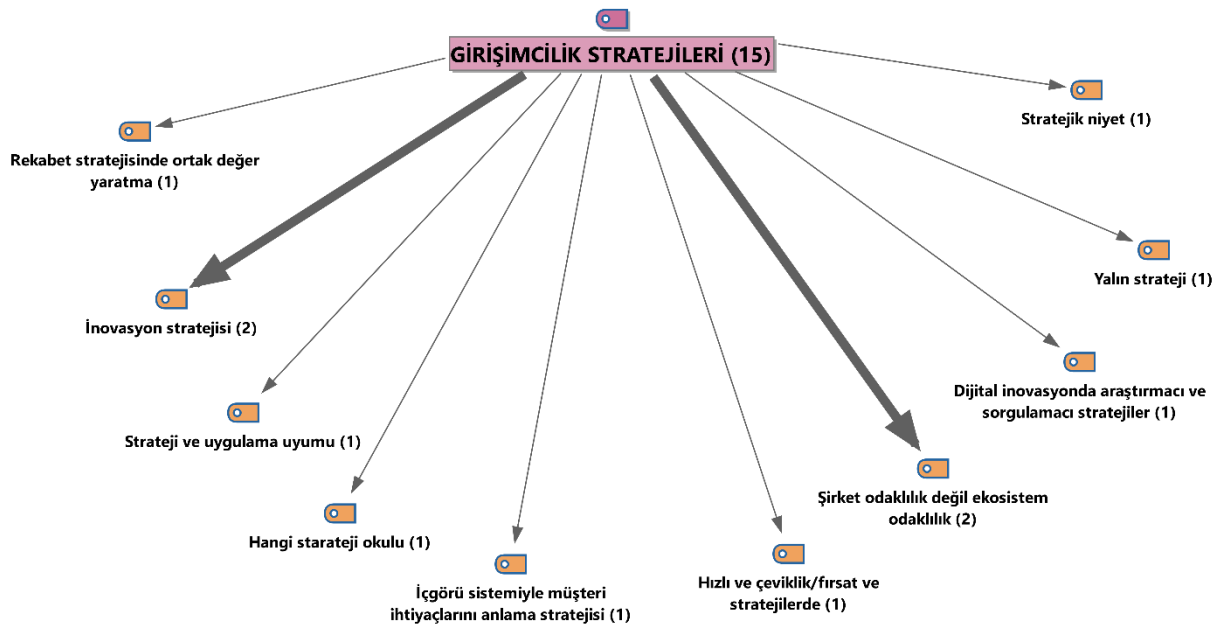
Şekil 9. Endüstri 4.0 Teması Hiyerarşik Kod Alt kod Modeli

Şekil 9’da girişimcilikte vurgulanan bir diğer anahtar kavram endüstri 4.0 kavramı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda endüstri 4.0 ile girişimcilikteki gerekliliği vurgulanan kavramlar arasın “teknolojik alt yapı ve kültürel yapılar”, “kolektif liderlik”, “yeni ortaklıklar”, “teknoloji ve insan akli dengesi” kodlamalarının ön planda olduğu yapılan okumalar sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 10. Girişimcilikte Eğitim Teması Hiyerarşik Kod Alt kod Modeli

Şekil 10'da girişimcilik sürecinde eğitimin de olması gerekliliğinin ele alındığı bulgular arasındadır. Bu analiz sonuçlarında vurgulanması gereken noktasın "girişimciliğin tipik işletme eğitimini felsefesine" uymadığı sorununun olduğu kodlama yoğunluğunda dikkat çekmektedir. Bir diğer nokta ise "girişimciliğin tipik işletme okullarına uymayan" bir kavram durumu olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Girişimcilikte Stratejiler Teması Hiyerarşik Kod Alt kod Modeli

Şekil 11'de girişimcilikte stratejilerin varlığını işaret eden sonuçlar analizde görülmüştür. Girişimcilikte "şirket odaklılıktan ziyade ekosistem odaklılık", "inovasyon stratejileri", "niyet", "fırsatlarda hızlı ve çeviklik", "strateji uygulama uyumu", "rekabet stratejilerinde ortak değer yaratma" gibi kavramların olduğu analiz sonuçlarının yer almaktadır.

4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Girişimcilik günümüz koşullarında ekonomi, büyüme ve kalkınmanın temel dayanağı olan bir kavram olarak görülmektedir. Kavram 17. Yüzyıldan bu yana farklı bakış açıları ve alanlarda ele alınarak gelişmeye ve birikimli olarak ilerlemeye devam etmektedir. Girişimcilik süreçlerinde girişimcilerin birçok farklı iç ve dış çevre aktörleriyle etkileşim halinde olduğu görülmektedir (Ahmad & Seymour, 2008). Bu süreçte niçin bazı bireyler daha girişimsel davranır? (McMullen & Shepherd, 2006) ya da farklı fırsatları farklı değerlendirirler (Baum vd., 2007) gibi sorular bireysel farklılıkları işaret ederek sürecin nasıl ele alındığının bir bütün olarak değerlendirilmesine işaret etmektedir (Bygrave, 2011). Bu noktada bu çalışmanın ama girişimcilikte firma sahipleri ya da girişimcilik kariyerine yönelecek bireylerin; sürecin yönetilmesinde nasıl bir yol izlemeleri gerekliliği noktasın bir yol haritası sunmak hedeflenmiştir. Bu amaçla çalışma nitel bakış açısıyla yürütülerek; HBR Türkiye üzerinden “girişimcilik” araması sonucu elde edilen 267 çalışma veri seti olarak alınmış ve Maxqda 2021 nitel analiz programıyla bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda kodlamaların 8 tema altında toplandığı görülmüştür. Girişimcilik faaliyetlerinde dijitalleşme, inovasyon odaklılık, girişimcilik sürecinde izlenecek yollar, girişimcilik eğitimleri, süreçte uygulanan stratejiler, girişimci birey özellikleri, başarılı girişimcilik özellikler, liderlik ve yöneticilik çerçevesinde uygulamaların ele alındığı görülmüştür. Girişimcilik sürecinde; kurum içi girişimcilik, küreselleşme, kurumsallaş, müşteri odaklılık, değer yaratma, sürdürülebilirlik bakış açılarının ön planda olduğu analizlerde ortaya çıkmıştır. Bu süreçte firmanın uyguladığı stratejiler, girişimci bireydeki girişimcilik ruhu ve zihniyeti; girişimcilik yeteneğinin inovasyon, dijitalleşme ve teknolojiyle birleştirilmediği sürece başarı sağlanamayacağı; özellikle inovasyon komitelerinin, uzmanlıklarının ve takımların oluşturulmasının gerekliliği ve girişimcilik eğitimlerinin tipik işletme eğitimleri mantığından uzaklaşıp uygulama ağırlıklı olarak dönüşümün sağlanması; analiz sonuçlarının önemli bulguları arasında yer almıştır. Genel olarak sonuçlar girişimciliğin bireysel ve çevresel bağlamda; ekosistem içerisinde birçok faktörün olduğu ve bu faktörlerin birlikte ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu çalışmada süreçte diğer çalışmalara paralel girişimci birey etrafında sürecin ele alındığı görülse de (Örge vd. 2009; Aydemir & Ortay, 2017; Yalçın & İşcan, 2021; Liñán & Fayolle, 2015; Meyer vd. 2013); aynı zamanda girişimcilik ekosistemindeki dış aktörlerin varlığına da işaret etmektedir. Bu noktada kavramın karmaşık bir yapıya sahip olması çalışmaların ağırlıklı olarak sahada aktif firma sahipleri ve yapıları üzerinde incelenmeye devam edilmesi ihtiyacı önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aas, T. H., & Alaassar, A. (2018). The Impact Of Visual Performance Management on Decision-Making in The Entrepreneurial Process. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1-14.
- Ács, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues And Policy Implications. *Research Policy*, 43(3), 476-494.
- Ahmad, N. & Seymour, R. G., (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, OECD Statistics Working Paper, STD/DOC 1.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Aydemir, B. & Ortay, S. (2017). Otelcilik ve Turizm Yönetimi Dergilerinde Yayınlanan Girişimcilik Araştırmalarının Gelişimi (2007 2015). *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 91-97.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2018). Toward a Process View of Entrepreneurship: The Changing Impact of Individual-Level Variables Across Phases of New Firm Development. *In Current Topics in Management*, Routledge, 45-63.
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A. & Katz, J. A., (2007), Entrepreneurship as an Area of Psychology Study: An Introduction, In J. R. Baum, M. Frese and R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 1-18), Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Bjørnskov, C., & Foss, N. (2013). How Strategic Entrepreneurship and The Institutional Context Drive Economic Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 50-69.
- Bygrave, W.D. (2011), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Fourth Edition, 1-26.
- Dileo, I., & García Pereiro, T. (2018). Assessing The Impact of Individual and Context Factors on The Entrepreneurial Process. A Cross-Country Multilevel Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 1393-1441.
- Fellnhöfer, K., & Kraus, S. (2015). Examining Attitudes Towards Entrepreneurship Education: A Comparative Analysis Among Experts. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(4), 396.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2017). Entrepreneurship Research: Mapping Intellectual Structures And Research Trends. *Review of Managerial Science*, 13(1), 181-205.
- Galindo, M.-Á., & Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, Economic Growth, and Innovation: Are Feedback Effects at Work? *Journal of Business Research*, 67(5), 825-829.

- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in The Opportunity Identification Process and The Moderating Effect of Diversity of Information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559–576.
- Gielnik, M. M., Zacher, H., & Wang, M. (2018). Age in The Entrepreneurial Process: The Role of Future Time Perspective And Prior Entrepreneurial Experience. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1067-1085.
- Gieure, C., Maria del Mar B.-E., & Salvador R-D. (2020). The Entrepreneurial Process: The Link Between Intentions and Behavior, *Journal of Business Research*, 112(1), 541-548.
<https://hbrturkiye.com>.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598.
- Liñán, F. & A. Fayolle (2015). A Systematic Literature Review on Entrepreneurial Intentions: Citation, Thematic Analyses and Research Agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907-933.
- McMullan, W. E., Long, W. A., & Graham, J. B. (1986). Assessing Economic Value Added By University-Based New-Venture Outreach Programs. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 225–240
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and The Role of Uncertainty in The Theory of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
- Meyer, M., Libaers, D., Thijs, B., Grant, K., Glanzel, W. & Debackere, K. (2013). Origin and Emergence of Entrepreneurship as a Research Field. *Scientometrics*, 98(1), 473-485.
- Örge, Ö., Yener, M.İ., Aykol, S. & Göğüş, C.İ. (2009). Girişimci mi, Girişimcilik mi? Girişimcilik Çalışmalarında Bireyin Yüceltilmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 21-23 Mayıs, Eskişehir. 72-76.
- Packard, M. D., Clark, B. B., & Klein, P. G. (2017). Uncertainty Types and Transitions in The Entrepreneurial Process. *Organization Science*, 28(5), 840–856.
- Paucanu, A., Alpenidze, O., Edu, T., & Zaharia, R. (2018). What Determinants Influence Students to Start Their Own Business? Empirical Evidence from United Arab Emirates Universities. *Sustainability*, 11(1), 92.
- Postigo, Á., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Entrepreneurial Personality, Conscientiousness, Self Control, and Grit: The Psychological Side of Self-employment. *Anales de Psicología*, 37(2), 361-370.
- Pryor, C., Webb, J. W., Ireland, R. D. & Ketchen, Jr, D. J. (2016). Toward an Integration of The Behavioral and Cognitive Influences on The Entrepreneurship Process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 21-42.
- Rauch, A., Fink, M. & Hatak, I. (2018). Stress processes: An Essential Ingredient in The Entrepreneurial Process. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 340-357.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In: A. K. Calvin, L. S. Donald, & H. V. Karl, Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. p. 72-90.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2014). Thinking About Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Management*, 41(1), 11-46.
- Su, Y., Wu, N., & Zhou, X. (2018). An entrepreneurial process model from an institutional perspective. *Nankai Business Review International*.
- Suárez-Álvarez, Javier & Pedrosa, Ignacio. (2016). The Assessment of Entrepreneurial Personality: The Current Situation and Future Directions. *Papeles del Psicólogo*, 37(1), 62-68.
- Van Der Veen, Marijke & Wakkee, Ingrid. (2004). Van Der Veen And Wakkee: "Understanding The Entrepreneurial Process Understanding The Entrepreneurial Process", In Book: Annual Review of Progress in Entrepreneurship (ARPENT), Publisher: EFMD, Editors: David. Watkins.
- Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311–321.
- Venkataraman S., Sarasvathy S., Dew N., & Forster W. (2012). Reflections on The 2010 AMR Decade Award: Whither The Promise? Moving Forward With Entrepreneurship as a Science of The Artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21–33.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1–9.
- Yalçın, İ. & İşcan, Y.M. (2021). Türkiye’de 2009-2018 Yılları Arasında KOBİ’ler ve Girişimcilik Üzerine Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 244-260.