



SOSYAL MUCIT ACADEMIC REVIEW



“

**VOL:6
ISSUE:1
2025**

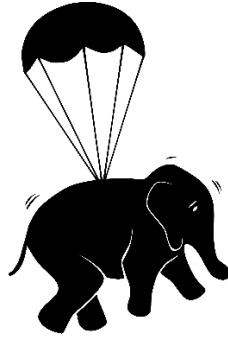
”

“
**SOCIOLOGY OF
ECONOMY, WORK
AND ORGANIZATIONS**”



MART/MARCH - CİLT/VOL: 06 - SAYI/ISSUE: 01 - e-ISSN: 2718-1081

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW



SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW
SMAR®

Sosyal Mucit Academic Review Smar©

3 Ayda Bir Yayınlanan Hakemli Dergi • A Peer-Reviewed Academic Journal Published Quarterly
Mart/March 2025 • Sayı/Issue: 06 • No/Vol: 01 • e-ISSN: 2718-1081

İmtiyaz Sahibi • Owner

Erhan Aydın

Baş Editörler / Editor-in-Chiefs

Erhan Aydın

Yardımcı Editörler / Associate Editors

Çiğdem Karış

İnan Eryılmaz

Alan Editörleri / Field Editors

Emir Özeren

İsmail Erkan

Betül Hayrullahoğlu

Rahmi Saylık

Sıddık Bozkurt

Nihal Yazıcı

Cihat Erbil

Dil Editörleri / Language Editors

Tuğba Erhan

Baş Asistan Editör / Asistant Editor in Chief

Yusuf Alparslan Dibek

Asistan Editörler / Asistant Editors

Ayşe Narin

Meryem Gül

Melis Karakuş

Melis Uysal

Yayın Danışma Kurulu / Editorial Advisory Board

Aidan Mckearney, London South Bank University, United Kingdom

Metin Işık, Sakarya University, Turkey

Akarawat Jatuphatwarodom, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Chompoonut Amchang, Burapha University, Thailand

Hasan Güllüpunar, Suleyman Demirel University, Turkey

Çağrı Bulut, Yasar University, Turkey

Juthathip Suraraksa, Burapha University, Thailand

Mustafa Özbilgin, Brunel University London, United Kingdom

Serap Sap, Abdullah Gul University, Turkey

Zeynep Kurnaz, Karabük University, Turkey

Iza Gigauri, St Andrews Georgian University, Georgia

Jean-Éric Pelet, Gérant de KMCMS (EURL), France

Soroush Haghsefat, Nanjing University of Sci. & Tech., China
Sabrina Leo, Sapienza University of Rome, Italy
Carla Martinho, Polytechnic Institute of Lisbon, Portugal
Nazan Colmekcioglu, Cardiff University, United Kingdom
Justin Paul, Henley Business School & Centre for Euro-Asian Studies, United Kingdom
Anupam Mazumdar, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Raziur Chowdhury, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Ulaş Akkücüük, Boğaziçi University, Turkey
Özlem Ayaz, Brunel University London, United Kingdom
Şakir Güler, Suleyman Demirel University, Turkey
Gökmen Durmuş, Gaziantep University, Turkey
Fatih Çelik, Trabzon University, Turkey
David Gligor, Florida Gulf Coast University, United States of America

Tasarım / Design

Yusuf Alparslan Dibek

Kapak Tasarım / Cover Design

Muhammed Zübeyr Uygur

Malton London Yönetim Organizasyon Danışmanlık

Adres / Address: • İstiklal Mah. • 2. Cad. Tarmen 21 B/B, • Menemen/İzmir

Tel / Phone: +90 553 913 43 35

e-posta / e-mail: sosyalmucit@hotmail.com

web sayfası / web pages:

<https://www.sosyalmucit.com/>

<https://dergipark.org.tr/en/pub/smar>

<https://twitter.com/JournalSmar>

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR), yılda dört kez yayınlanan (Mart, Temmuz, Ekim ve Aralık) çift kör hakemli uluslararası hakemli bir dergidir. Dergi kapsamında özellikle toplum, ekonomi, politika, eğitim ve kuramlar ile ilgili kavramsal, kuramsal ve nitel çalışmalara yer verilmesi hedeflenmektedir. Bunun temel nedeni, SMAR'ın sadece akademisyenler, yüksek lisans ve doktora öğrencileri değil aynı zamanda toplumdaki bireylerin anlayabileceği makaleler yayınlayabilme amacından ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra dergi kapsamına giren nicel çalışmalar da kabul edilmektedir. Derginin dili hem İngilizce hem de Türkçedir ve Türkçe makalelerin genişletilmiş İngilizce özete sahip olması gerekmektedir.

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) is a double-blind peer review international refereed journal published four in a year (March, July, October and December). This journal aims at publishing conceptual, theoretical and qualitative studies related to society, economics, politics, education and institutions. The main reason for this aim stems from publishing studies that are understood by not only academicians, graduate and PhD students, but also individuals and practitioners in society. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. The language of this journal is both English and Turkish, and the Turkish articles need to have an extended English abstract.

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden

From Editor

Erhan Aydın.....vi

Araştırma Makaleleri • Research Articles

Psikolojik Güvenlik, Örgüt-Temelli Öz-Saygı ve Öz-Yeterliliğin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Exploring the Effects of Psychological Safety, Organization-Based Self-Esteem, and Self-Efficacy on Job Performance

Meral Kızrak.....01

Polikronisiteden Çalışan Yaratıcılığına İşe Adanmışlığın Aracılığıyla Yolculuk: Otel Çalışanlarının Deneyimlerine Dayalı Bir Çıkarım

The Journey from Polychronicity to Employee Creativity through Work Engagement: An Inference Based on the Experiences of Hotel Employees

Eray Ekin Sezgin.....29

İş Dünyasında Cinsiyet Eşitsizliği: Bibliyometrik ve Nitel Bir Araştırma

Gender Inequality in Business: A Bibliometric and Qualitative Research

Erman Kılınc.....54

Kişisel Veri Yönetimi Politikalarının İnsan Kaynakları Departmanı Üzerindeki Etkileri: Nitel Bir Analiz

The Impact of Personal Data Management Policies on Human Resource Department: A Qualitative Analysis

Fusun Toros.....76

Second Life’ta Avatar Tüketicilerin Alışveriş Davranışlarının Belirlenmesi

Determining Avatar Consumers Shopping Behavior in Second Life

Eda Yaşa Özeltürkay • Murat Gülmez • Beste Zorlular98

Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi Nasıl Ölçülür?

Türkiye’ye Özgü Bir Ölçek Uyarlaması

How to Measure Customer Experience in AI-Enabled Products?

A Scale Adaptation for the Turkish Context

Arif Tuncal.....119

Bilişsel İş Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişisini Yeniden Düşünmek:

Acil Sağlık Çalışanları Örneğinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü

Rethinking the Relationship between Cognitive Job Crafting and Job Engagement:

The Mediating Role of Psychological Capital among Emergency Healthcare Workers

Aysun Doğan.....147

Dear Readers,

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) SMAR is glad to present the sixth volume and first issue to the readers. The SMAR continues to increase its committee members with national and international participants day by day.

As it is known, "Sosyal Mucit" (in English: Social Inventor) refers to the individuals who have systematic perspectives on the challenges that societies face in the field of politics, economics, sociology, technology and environment. The main understanding of a "Sosyal Mucit" as an individual is to diagnose social problems and suggest potential solutions by creating a link between scholarly discussion and society. For this reason, SMAR aims at creating systematic knowledge by raising critical questions and exploring the potential answers to the questions. I indicate the aforementioned questions as follows:

- 1) What is the problem?
- 2) Why is the problem important?
- 3) What is your suggestion to overcome the problem?

These questions guide the potential authors of the SMAR to structure their research. I emphasise them as critical questions because a paper's clarity and communication are important to reaching more academic and non-academic individuals. I hope the SMAR journal will achieve its aims day by day. Having adopted the aforementioned aims, the journal publishes seven articles on this issue. Within these articles, the authors focus on the topics of "Exploring the Effects of Psychological Safety, Organization-Based Self-Esteem, and Self-Efficacy on Job Performance", "The Journey from Polychronicity to Employee Creativity through Work Engagement", "Gender Inequality in Business", "The Impact of Personal Data Management Policies on Human Resource Department", "Determining Avatar Consumers Shopping Behavior in Second Life", "How to Measure Customer Experience in AI-Enabled Products?" and "Rethinking the Relationship between Cognitive Job Crafting and Job Engagement".

We hope you enjoy reading this issue and also, we look forward to seeing your contribution to the SMAR journal.

With kindest regards,
Assoc. Prof. Dr. Erhan AYDIN

Sevgili Okurlar

Sosyal Mucit Academic Review, altıncı cildin birinci sayısını sizlere takdim etmekten mutluluk duyuyoruz. SMAR ulusal ve uluslararası katılımcılarla her geçen gün kadrosunu geliştirmeye devam etmektedir.

Bilindiği üzere SMAR; politika, ekonomi, sosyoloji, teknoloji ve çevre gibi toplumsal konularda sistematik bakış açısına sahip bireyleri sosyal mucit olarak adlandırmaktır. Sosyal Mucit'in temel hedefi, akademik tartışma konuları ile toplum arasında bir bağ kurarak toplumsal sorunları tespit etmek ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirmektir. Bu bağlamda SMAR, sistematik bilgi oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için SMAR kritik sorunları gündeme getiren ve bu sorunlara çözüm önerisi sunan araştırmalara yer vermektedir. Söz konusu araştırmalara ait araştırma soruları şu üç ana kapsama odaklanmalıdır;

- 1) Problem nedir?
- 2) Bu problem neden önem arz ediyor?
- 3) Bu problemi aşmak için çözüm öneriniz nedir?

Yazar adayları bu araştırma sorularını rehber edinerek çalışmalarını yapılandırabilirler. Soruları özellikle vurguluyorum çünkü dergiye gönderilecek olan makalelerin yalnızca akademik camiaya değil aynı zamanda toplumsal tabana da ulaşmasını önemsemekteyiz. Umarız her geçen gün SMAR dergisi hedeflerine emin ve sağlam adımlarla ulaşır. Bu amaç ve vizyon doğrultusunda SMAR'ın bu sayısında yedi makale yer almaktadır. Bu makalelerde, yazarlar "Psikolojik Güvenlik, Örgüt-Temelli Öz-Saygı ve Öz-Yeterliliğin İş Performansı Üzerindeki Etkileri", "Polikronisiteden Çalışan Yaratıcılığına İşe Adanmışlığın Aracılığıyla Yolculuk", "İş Dünyasında Cinsiyet Eşitsizliği", "Kişisel Veri Yönetimi Politikalarının İnsan Kaynakları Departmanı Üzerindeki Etkileri", "Second Life'ta Avatar Tüketicilerin Alışveriş Davranışlarının Belirlenmesi", "Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi Nasıl Ölçülür?" ve "Bilişsel İş Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişkisini Yeniden Düşünmek" konularına odaklanmışlardır.

Sayıyı okumaktan keyif almanızı diliyoruz ve SMAR dergisine katkı sağlamanızı dört gözle bekliyoruz.

En içten dileklerimizle,
Doç. Dr. Erhan AYDIN



*Exploring the Effects of Psychological Safety, Organization-Based Self-Esteem, and Self-Efficacy on Job Performance**

Meral Kızrak¹

Received/ Başvuru: 13.01.2025

Accepted/ Kabul: 09.02.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

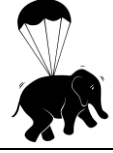
Abstract

This study investigates the direct and indirect relationships between psychological safety and job performance, with organization-based self-esteem as a mediator and self-efficacy as a moderator. Drawn from the Job Demands-Resources model and social cognitive theory, the hypothesized moderated mediation model was tested using data collected from 387 employees working in an industrial-iron casting company through face-to-face and online surveys. The results show that higher levels of psychological safety positively impact job performance both directly and indirectly via organization-based self-esteem. Additionally, the indirect impact of psychological safety on job performance via organization-based self-esteem is contingent upon employees' levels of self-efficacy. Overall, the results highlight the importance of contextual and individual psychological resources in organizational settings.

Keywords: psychological safety, organization-based self-esteem, self-efficacy, job performance, JD-R model, social cognitive theory

* Ethics Committee Approval for this research was obtained from Başkent University with the decision dated October 14, 2024, and numbered 17162298.600-225.

¹ Asst. Prof., Başkent University, Turkiye, mkizrak@baskent.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0053-6043



Psikolojik Güvenlik, Örgüt-Temelli Öz-Saygı ve Öz-Yeterliliğin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Öz

Bu çalışma, psikolojik güvenliğin iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini inceleyerek, örgüt-temelli öz-saygının aracı, öz-yeterliliğin de düzenleyici rolünü ele almıştır. İş talepleri-kaynakları modeli ve sosyal bilişsel kurama dayanan çalışmanın aracı düzenleyici modeli, demir döküm üretimi yapan bir şirkette çalışan 387 bireyden, yüz yüze ve çevrimiçi anketler aracılığıyla toplanan verilerle test edilmiştir. Bulgulara göre psikolojik güvenlik, iş performansını hem doğrudan, hem de örgüt-temelli öz-saygı aracılığıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca bulgulara göre, psikolojik güvenliğin, örgüt-temelli öz-saygı aracılık etkisiyle iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi, çalışanların öz-yeterlilik düzeylerine bağlı olarak değişmektedir. Genel olarak, sonuçlar bağlamsal ve bireysel psikolojik kaynakların iş ortamındaki önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: psikolojik güvenlik, örgüt-temelli öz-saygı, öz-yeterlilik, iş performansı, JD-R modeli, sosyal biliş kuramı



1. INTRODUCTION

Understanding what contextual and individual factors contribute to higher employee performance is critical for sustainable organizational competitiveness as high-performing employees increase efficiency, reduce costs, and drive competitive advantage (Barney, 1991). Among these factors, psychological safety, organization-based self-esteem (hereafter OBSE), and self-efficacy have been extensively studied regarding their role in promoting desirable employee attitudes and behaviors (Edmondson and Bransby, 2023; Sun et al., 2024; Lee et al., 2025). Psychological safety describes a work context where employees feel that they are encouraged to voice their concerns, ideas, or questions without the fear of adverse reactions from their supervisors and coworkers (Edmondson, 1999). It is regarded as one of the main factors in higher performance (Andersson et al., 2020; Kim, 2020; Obrenovic et al., 2020; Chughtai, 2022; Mahmoud et al., 2022). OBSE, introduced by Pierce et al. (1989), refers to employees' self-respect and pride due to being an organizational member of their workplace. As conceptualized in social cognitive theory (Bandura, 1977), self-efficacy describes the faith in one's own competence to successfully perform tasks and has long been linked to motivation and performance (Stajkovic and Luthans, 1998a; 1998b). While the individual impacts of psychological safety (a situational factor), OBSE (an attitudinal variable), and self-efficacy (a motivational factor) are well-documented in the extant literature, significant gaps remain in understanding how these factors interact within organizational settings. Hence, the integration of environment, attitude, and motivation is essential for comprehending employee behavior and performance, yet the relationship among these factors has not been thoroughly explored. Therefore, this study aims to investigate how the interaction of these factors may establish a reinforcing context, where a supportive environment fosters self-esteem, particularly for employees with high self-efficacy, which in turn, may drive higher performance.

Prior research has shown that OBSE plays a mediating role between psychological safety and work engagement (Yuan et al., 2024), which suggests that a safe work environment can foster positive attitudes toward the organization and enhances employees' OBSE, which in turn leads to better work outcomes, including higher performance. As OBSE strengthens in psychologically safer and more trusting settings (Sun et al., 2024), employees may engage more with their tasks and become more goal-oriented (Gardner et al., 2004). Hence, the current study posits OBSE as a key mechanism that links a psychologically safe work environment to improved job performance. Additionally, interpreted through social cognitive theory (Bandura, 1977) individuals differ in confidence regarding their abilities, which impacts their decisions and performance (Lent and Hackett, 1987; Karatepe and Bekteshi, 2008). Therefore, this study also seeks to understand the extent to which self-efficacy moderates the relationship between OBSE and job performance. By examining this moderation, the study aims to provide deeper insights into the combined effects of motivational factors (i.e., self-efficacy) interacting with attitudinal variables (i.e., OBSE) to improve job performance. Additionally, while self-efficacy has been reported to positively influence performance (Hardy III, 2014; Tims et al., 2014), some studies suggest negative relationships (Vancouver et al., 2002). Such contrasting findings



suggest that the influence of self-efficacy may depend on additional factors, including the quality of the work context and the employee's internalized self-worth as captured by OBSE. To reconcile these divergent findings, the present study proposes a moderated mediation model. Specifically, it posits that psychological safety positively influences OBSE, which in turn enhances job performance, with the strength of this mediating effect being moderated by the level of self-efficacy.

This study adopts a novel and integrated approach, drawing on two key theoretical frameworks to explore the interaction among the variables studied: Social cognitive theory and the job demands-resources model, also known as JD-R. Social cognitive theory (Bandura, 1977) underscores the function of self-efficacy in directing individuals' behavior and motivation. Given that the theory focuses on behavior-environment-cognition, it provides valuable insights in explaining how individuals with higher self-efficacy may enhance OBSE to improve job performance and how self-efficacy may amplify the positive effects of psychological safety on performance. The JD-R model (Bakker and Demerouti, 2007) provides another lens for the current study to identify job resources, such as psychological safety as well as individual resources, including OBSE and self-efficacy, as key factors that enhance employee performance. By examining psychological safety as a job resource, as well as OBSE and self-efficacy as personal resources, this study extends the application of the JD-R model to explore how these factors jointly influence employee behavior. By addressing these gaps in the literature, this research aims to offer valuable insights for practitioners and leaders trying to optimize employee performance through supportive workplace practices, and points to the importance of establishing psychologically safe environments that foster OBSE, while also building employees' self-efficacy to improve their ability to use these resources for increased job performance. This integrated approach offers practical recommendations for developing high-performing and engaged workforces, which ultimately contributes to overall organizational success.

This article is organized into four sections. The first section presents a review of relevant literature, discussing the key constructs and developing hypotheses. The second section details the methodology employed in the research, including sample profile, measurement instruments, and analytical procedures. The fourth section reports the analysis results, including validity checks, hypothesis testing, and structural equation modeling results. Finally, the fifth section presents the study's implications, limitations, and directions for future research.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Direct Effect of Psychological Safety on Job Performance

Psychological refers to *"the shared belief among team members that the team is safe for interpersonal risk taking"* (Edmondson, 1999, p.354). The concept reflects a supportive work setting where employees feel they can express themselves, give feedback, propose a new idea, or admit their mistakes without fear of retribution (Mahmoud et al., 2022). Psychological safety,



by fostering creativity (Zhou and Pan, 2015), trust, knowledge sharing (Zhang et al., 2010), and individual and team learning (Carmeli et al., 2009; Hjertø and Paulsen, 2017) can create conditions that directly contribute to improved performance outcomes. Furthermore, by reducing negative organizational behaviors such as silence (Sherf et al., 2021), knowledge hiding (Jiang et al., 2019), and turnover intention (Kızrak et al., 2024), psychological safety may also ensure a more engaged and cohesive workforce, which ultimately enhances overall performance. In line with these empirical studies, the literature has demonstrated a positive link between psychological safety and performance (Andersson et al., 2020; Kim, 2020; Obrenovic et al., 2020; Chughtai, 2022; Mahmoud et al., 2022).

The current study posits a direct effect of psychological safety on performance through the lens of the JD-R model, aligning with Nielsen et al.'s (2011) assertion that psychological safety functions as a job resource. Job resources encompass the physical, psycho-social or organizational elements of work, serving several important purposes: (a) they assist in the attainment of work objectives; (b) they mitigate job demands and the corresponding physiological and psychological strain; and (c) they foster opportunities for self-improvement (Bakker et al., 2004). The JD-R model posits that having sufficient resources is crucial for alleviating the negative impacts of job demands, thereby enhancing both effectiveness and efficiency in the workplace (Bakker et al., 2005). Consistent with these, psychological safety reduces job demands, such as work stress (Dollard, et al., 2012), emotional exhaustion (Zhou and Chen, 2021), work–family conflict and job insecurity (Bronkhorst, 2015). Building on these, psychological safety functions as a vital job resource that significantly influences employee performance, by reducing the detrimental effects of job requirements. By reducing the fear of failure and fostering trust among team members, psychological safety enhances cohesion and engagement among employees, which are critical for attaining higher levels of performance. Based on this rationale, the following hypothesis is proposed:

H₁: Psychological safety is significantly and positively related to job performance.

2.2. Indirect Effect of Psychological Safety on Job Performance via OBSE

In addition to desirable employee behaviors, psychological safety may shape positive employee attitudes (Obrenovic et al., 2020). Research provides evidence that psychological safety is positively associated with various attitudinal factors, including organizational commitment (Kim, 2020), organizational identification (Lv et al., 2022), job involvement (Xu et al., 2022), work engagement (Lyu, 2016), and job satisfaction (Moin et al., 2021). Similarly, OBSE can also be considered as an attitudinal factor that is positively influenced by psychological safety.

OBSE involves an individual's view of their self-worth and competence as *an employee*, in contrast to self-esteem, which reflects how individuals view themselves as *an individual* (Bowling et al., 2010). It is crucial in influencing how employees assess themselves, impacting their self-concept, and shaping their understanding of their own value and capabilities in the workplace (Norman et al., 2015). It represents the extent to which employees “perceive



themselves as important, meaningful, effectual, and worthwhile within their employing organization” (Pierce et al., 1989, p.625).

Bowling et al.’s (2010) research shows that contextual and individual differences predict employees’ OBSE. Therefore, it can be suggested that psychological safety may also be a crucial element in influencing OBSE. Drawing from the JD-R model, psychological safety not only alleviates job stressors but also encourages employees to recognize their self-worth and competence (Popovych et al., 2020; Simonet et al., 2014) by shaping their attitudes within the organization (Itzhakov and DeMarree, 2022). As a vital job resource, it enhances employees’ ability to cope with job demands, fostering a positive self-image, as well as organizational identification (Kim, 2019), thereby increasing OBSE. Moreover, given that job resources including organizational support and empowering leadership, are positively correlated with OBSE (Ferris et al., 2009; Kim and Beehr, 2018), it is reasonable to assert that psychological safety may also increase employees’ OBSE. Therefore, the following hypothesis is proposed:

H₂: Psychological safety is significantly and positively related to OBSE.

OBSE is a work-related attitude, representing the extent to which employees experience a sense of meaning, effectiveness, and appreciation at work (Pierce and Gardner, 2004). In line with this conceptualization, the JD-R model (Bakker et al., 2011) and the research by Gordon and Hood (2021) suggest that a high level of OBSE functions as a personal resource that motivates employees in achieving organizational goals. With increased OBSE, individuals perceive themselves as vital, competent, and appreciated within their workplace, making them more inclined to take ownership and feel accountable for their tasks and the organization’s success (Gardner et al., 2004; Lane et al., 2004). This is supported by various studies indicating that OBSE positively predicts desirable outcomes (Park, 2021; Wang et al., 2022; Shabeer et al., 2023; Bani-Melhem et al., 2023; Wang et al., 2024), enhances organizational citizenship and reduces deviant behaviors (Kim and Beehr, 2018). Additionally, OBSE is linked with higher job satisfaction, organizational commitment, and lower rates of absenteeism and intention to quit (Gardner and Pierce, 2013). Collectively, these studies indicate that higher OBSE levels in employees are associated with positive work behaviors and achieve improved performance outcomes. This theorizing highlights the critical role that OBSE plays as a personal resource, enhancing employee productivity. Accordingly, the following hypothesis is derived:

H₃: OBSE is significantly and positively related to job performance.

Research has also shown that OBSE serves as a critical mediating variable linking psychological safety to work engagement and job burnout (Yuan et al., 2024), leader-member exchange relationship and organizational support to organizational deviance (Ferris et al., 2009), organizational support to affective commitment (Lee and Peccei, 2007), and empowering leadership to constructive deviance (Wang, 2022). These findings collectively suggest that OBSE, as a personal resource, acts as a lens through which employees perceive and react to various workplace stimuli, such as psychological safety. This enables OBSE to



transmit the effects of these stimuli onto other variables, including job performance. Supporting this notion, research indicates that psychological safety leads to increased employee performance through the mediating impact of job crafting, thriving at work, efficacy, learning behavior, and intrapreneurial behavior (Kim et al., 2020; Lee, 2022; Mahmoud et al., 2022). These studies suggest that by reducing fear and uncertainty, psychological safety encourages employees to engage in initiative-driven and adaptive behaviors that enhance both individual and organizational outcomes. Research also provides evidence that when employees sense that the organization values them and recognizes their efforts, their organization-based self-esteem increases, leading to higher job performance (Gardner et al., 2004). Furthermore, in a psychologically safe environment, the organization signals that employees are trusted and respected, and as a result they feel “*confident that they can speak up, and won’t be humiliated, ignored or blamed*” (Edmondson, 2018, p.xvi). Overall, these insights imply that the impact of psychological safety on job performance may be mediated by employees’ level of OBSE. Put differently, psychological safety may boost OBSE, which, in turn, may improve job performance. Thus, the following hypothesis is proposed:

H4: Psychological safety is significantly and positively related to job performance indirectly through the mediation of OBSE.

2.3. Self-Efficacy as a Boundary Condition

Social cognitive theory (SCT), developed by Bandura (1989), asserts that human behavior driven by a continuous interaction among personal factors, (such as cognitive and emotional states, personality traits), behavior, and environmental influences. The theory views human agency as a dynamic process where individuals are capable of controlling over their behavior and environment through cognitive, social, and self-regulatory processes (Bandura, 1989). As Stajkovic and Luthans (1998b) state, “*employees are at the same time both products and producers of their personality, their behaviors, and their respective environments*” (p.64).

Self-efficacy, an outgrowth of SCT, refers to the *I can do this* belief, where individuals feel confident in their capacity to manage circumstances, solve problems, and overcome challenges (Gardner and Pierce, 1998). Self-efficacy beliefs influence not only a person's actions but also their thoughts and emotions. Specifically, if someone believes they can succeed at a task, their positive mentality and confidence will guide their behavior, increasing the likelihood of success; conversely, if someone doubts their abilities, those negative thoughts and emotions (such as anxiety or fear of failure) may lead to reduced effort or avoidance, making failure more likely (Niu, 2010). Therefore, high self-efficacy, as a motivational factor, promotes persistence and effort, even in adverse situations, leading to success, whereas low self-efficacy results in reduced effort and a higher possibility of failure (Stajkovic and Luthans, 1998b). These insights are supported by studies demonstrating the positive association of self-efficacy with resilience (Baluszek et al., 2023), creativity (Haase et al., 2018), career commitment (Syabarrudin et al.,



2020), and job performance (Stajkovic and Luthans, 1998a; Hardy III, 2014; Tims et al., 2014; Hadi, 2023).

Drawing on this empirical research and social cognitive theory, it is reasonable to expect that employees who have high self-efficacy—firm trust in their own abilities and skills—are likely to recognize and use their strengths effectively in the workplace. As they feel confident in their capabilities, they are more inclined to take the initiative to take on duties, look for challenges, and engage actively in their work (Uzoaru, 2018). This confidence may enable employees to convert their positive perception of themselves as members of the organization into concrete actions. Consistent with this prediction, studies show that self-efficacy is associated with positive attitudes towards the organization and work tasks (Busch, 1998; Adewale and Ghavifekr, 2019), as well as one's positive self-evaluations, such as self-esteem (Chen et al., 2004b; Lane et al., 2004; Lightsey Jr et al., 2006; Laguna, 2013; Ouyang et al., 2020), self-respect (Lee, 2017), and OBSE (Bantha and Sahni, 2021). Therefore, employees' sense of confidence in their competence may enable them to convert their positive perception of themselves as valuable members of the organization into concrete, actionable behaviors. Employees with strong self-efficacy are more likely to form positive attitudes towards work-related factors, which may contribute to an increase in their OBSE. Specifically, employees who hold an *I can do this* belief may develop a sense of *I feel valued in this organization* as a result of the positive attitude fostered by self-confidence. They ultimately use this sense of worth and pride as motivation to commit to job tasks and help achieve organizational goals. Based on this reasoning, the following hypothesis is formulated:

H₅: Self-efficacy moderates the relationship between OBSE and job performance, such that it amplifies the positive impact of OBSE on performance.

Following the above discussion and the theoretical basis of SCT, self-efficacy can be considered as a key factor that may influence how psychological safety leads to improved job performance through OBSE. Specifically, self-efficacy may strengthen the positive impact of psychological safety transmitted by OBSE onto performance. When individuals work in a psychologically safer workplace, they are more likely to report higher OBSE (Bantha and Sahni, 2021), which, in turn, may boost their job performance. However, the strength of this relationship may depend on their level of self-efficacy since OBSE refers to an individual's self-assessment of their own worth within the organizational context (Chung and Yang, 2017) and is associated more with affective states while self-efficacy is related to motivational states (Chen et al., 2004b). Therefore, individuals with higher self-efficacy are expected to enhance their OBSE in a psychologically safe environment because they have faith in their abilities, address challenges effectively, and take a more active role in organizational activities (Schwarzer and Luszczynska, 2022). This confidence leads to a feeling of pride and self-importance within the organization (Lane et al., 2004; Lightsey Jr et al., 2006; Laguna, 2013; Ouyang et al., 2020), boosting their OBSE (Bantha and Sahni, 2021), and subsequently their performance (Judge and Bono, 2001; Gardner et al., 2004; Bowling et al., 2010). However, those with lower self-



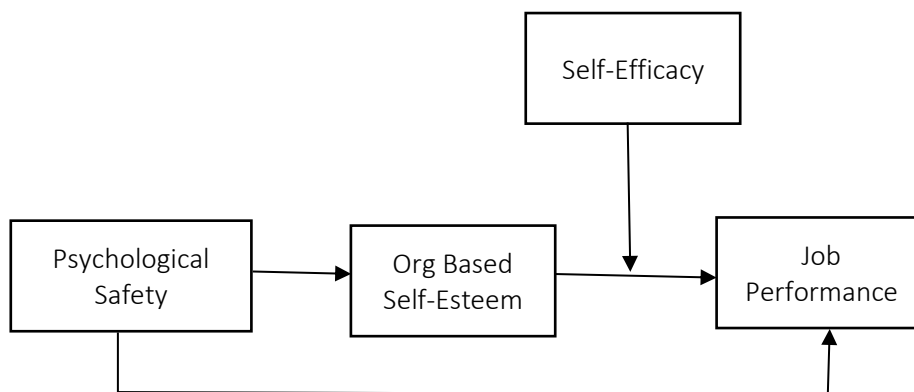
efficacy might not experience the same benefits as they may struggle to fully utilize a psychologically safe environment because their lack of confidence (Ng and Lovibond, 2020), and fear of challenges prevent them from actively participating and growing their OBSE, which limits improvements in job performance. Thus, self-efficacy may act as a moderator, amplifying the positive impact of psychological safety on job performance through the mediating mechanism of OBSE, consistent with SCT's view of human agency and self-regulation in influencing outcomes. Building on these insights, H_6 was proposed as follows:

H₆: Self-efficacy moderates the indirect relationship between psychological safety and job performance through OBSE, such that it strengthens the positive impact of psychological safety on job performance via OBSE.

3. RESEARCH METHOD

Drawing on the JD-R model, social cognitive theory, and previous research, the moderated-mediation model was developed in this study that corresponds with its hypotheses and aims, as presented in Figure 1. To assess the proposed model and to test the hypotheses, quantitative research design was implemented with a cross-sectional approach and structural equation modelling.

Figure 1. Hypothesized model



3.1. Participants and Procedures

This study employed a convenience sampling method to gather the data collected from 387 participants working in an industrial iron casting company. Ethics Committee Approval for this research was obtained from Başkent University with the decision dated October 14, 2024, and numbered 17162298.600-225. After the approval, surveys, both face-to-face and online, were distributed to 491 potential participants, of which 387 provided responses. The population of the study consists of individuals working at an industrial-iron casting company in Eskişehir. The industrial iron casting sector is an ideal context for examining the relationship between the research variables due to its unique characteristics. This sector is known for its physically demanding, high-risk nature, which makes employee well-being, motivation, and safety critical



factors for operational success. In such an environment, psychological safety is critical as it allows employees to focus on tasks with confidence, express concerns, and collaborate effectively, thereby enhancing job performance. Moreover, the sector often operates under hierarchical management structures, which may inhibit open communication and innovation. By focusing on psychological safety, this study seeks to understand how a shift towards a more supportive and open workplace culture can improve employee motivation, self-efficacy, and performance. Given these factors, the iron casting sector offers a meaningful context for testing the proposed model.

Considering the total number of employees in this sector across five companies in Eskişehir, a sample size of 387 participants is deemed sufficient (Özdamar, 2003). Regarding the demographic distribution, 41% of the participants are female and 59% are male. 40% of the participants have completed primary or middle school, 35% have a high school diploma, 20% hold a bachelor's degree, and 10% have completed graduate education. The majority of participants are aged between 22 and 40, are married, and have 3 to 8 years of work experience.

The study's internal consistency, validity, effect size, and moderation analyses were conducted using Smart PLS 4 software. Additionally, using SPSS 26 software, frequency analyses of the participants' demographic variables and correlation analyses were performed to examine the relationships between the research constructs.

3.2. Measures

In this study, four different scales in a 5-point Likert format were employed. To measure employees' perceptions of psychological safety, Psychological Safety Scale, created by Liang et al. (2012) and later adapted into Turkish by Soyalm (2019), was utilized. The scale is unidimensional and includes 5 items.

To assess employees' job performance, the Job Performance Scale was used including two different sub-scales. The first is In-Role Performance sub-scale, designed by Sigler and Pearson (2000), expanded by Kirkman and Rosen (1999), and adapted into Turkish by Çelebi (2019). The scale includes 4 items. Second sub-scale is Extra-Role Performance, developed by Fox and Spector (2009) and adapted into Turkish context by Çelebi (2019). Extra-Role Performance sub-scale consists of 10 items.

To access the level of employees' OBSE, The OBSE scale, created by Pierce et al. (1989) and adapted into Turkish by Güner Kibaroglu and Basım (2023), was utilized. The one-dimensional instrument comprises 10 items. To measure employees' self-efficacy, the scale created by Chen et al. (2001) and adapted into Turkish culture by Güner Kibaroglu et al. (2023) was employed. The one-dimensional self-efficacy scale includes 8 items.



4. RESULTS

In this study, validity and internal consistency analyses were conducted for job performance, psychological safety, OBSE, and self-efficacy scales. The results indicated that the Cronbach's Alpha values, which demonstrate internal consistency, were 0.70 or above, the factor loadings of the scale items were 0.40 or higher, the data consistency coefficient exceeded 0.70, and the convergent validity was above 0.70. However, the Average Variance Extracted (AVE) for the psychological safety scale was below 50%. To address this issue, two items from the psychological safety scale were removed. As observed in Table 1, the removal of two items from the psychological safety scale has led to the internal consistency coefficients (Cronbach's Alpha, Factor Loadings, rho-A, Average Variance Extracted (AVE), and Composite Reliability (CR) reaching acceptable levels (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). Moreover, when examining the validity coefficients specified in Table 1, it is noted that the Variance Inflation Factor is below 5, the goodness of fit value is less than 0.08, there is no significant difference between the model's correlation coefficients, and the normed fit index is above 95%. These values are noted as being within acceptable levels in literature (Dijkstra and Henseler, 2015; Hair et al., 2017).

Table 1. Validity and reliability results of the scales

Variables	α	rho_A	CR	AVE	VIF	SRMR	d_ULS	d_G	NFI	
JP	IRP	.873	.811	.802	.511	1.128- 2.912	.072	1.451 p>0.05	1.890 p>0.05	.957
	ERP	.833	.810	.801	.555	1.341- 1.989				
PS		.893	.804	.789	.528	1.315- 3.922				
OBSE		.824	.815	.809	.516	1.513- 4.912				
SE		.854	.812	.805	.502	1.111- 3.450				

Notes: JP: Job Performance; IRP: In-Role Performance; ERP: Extra Role Performance; PS: Psychological Safety; OSBE: Organization-Based Self-Esteem; SE: Self-Efficacy

Building on these results, a more advanced analysis was carried out to determine the degree to which the variables used in the study were distinct from other factors. The analysis results given in Table 2 confirm that the scales have discriminant validity, meaning each construct is measured accurately and separately. When comparing the correlation coefficients of the job performance, psychological safety, OBSE, and self-efficacy scales with the square roots of their Average Variance Extracted (AVE) values in Table 2, it is observed that these variables are differentiated from one another (Fornell and Larcker, 1981) as the square roots of the AVE values exceed the inter-factor correlation coefficients. This result is considered a significant indicator supporting the validity of the measurement instruments used in the study.

**Table 2.** Correlation and discriminant validity results

Variables		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Geometric Job	In-Role	(.714)	.512**	.450**	.482**	.612**
Performance	Extra-Role		(.744)	.508**	.452**	.514**
Geometric Psychological Safety				(.726)	.418**	.502**
Geometric OBSE					(.718)	.421**
Geometric Self-Efficacy						(.708)

Note: The values in parentheses represent the square root of the Average Variance Extracted (AVE); ** The correlations in the table are significant at $p < 0.05$.

Moreover, the analysis in Table 2 thoroughly examines the relationships between the variables of job performance, psychological safety, OBSE, and self-efficacy. First, the geometric mean of each construct was calculated, and then a comparison with the correlation results was made. The findings reveal significant relationships between the research variables. When evaluated based on Cohen's (1988) criteria for the strength of relationships, these interactions are found to be strong between the variables, indicating robust relationships. Additionally, the explanatory power (R^2) of the variables was assessed to test the research hypotheses. The effect size (f^2) and predictive relevance (Q^2) were also analyzed to provide further insights about the validity of the current research model (Hair et al., 2017).

As shown in Table 3, the R^2 values quantify the proportion of variance in the dependent variables accounted for by the independent variables. For in-role performance, the R^2 value is 0.412, meaning that the model explains 41.2% of the variance in in-role performance. Similarly, for extra-role performance, the R^2 value is 0.423, indicating that the model explains 42.3% of the observed variance in contextual performance. Additionally, the f^2 values represent the effect size of each independent variable on the R^2 values. For psychological safety, the f^2 values range from 0.003 to 0.050. This finding suggests that its effect size is very small or negligible. In contrast, the effect of OBSE on job performance is moderate, with an f^2 value of 0.215, indicating a meaningful impact. Self-efficacy also contributes moderately to job performance, with an f^2 value of 0.131. Moreover, the Q^2 values, also presented in Table 3, assess the model's predictive relevance. For in-role and extra-role performance, the Q^2 values are 0.415 and 0.423, respectively, which demonstrates that the model has strong predictive power for these constructs. However, the Q^2 value for psychological safety is 0.004, and for OBSE, it is 0.005. This finding indicates that the model's predictive relevance for these variables is quite weak. Similarly, for self-efficacy, the Q^2 value is 0.002, suggesting a low predictive strength for this variable as well (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015).



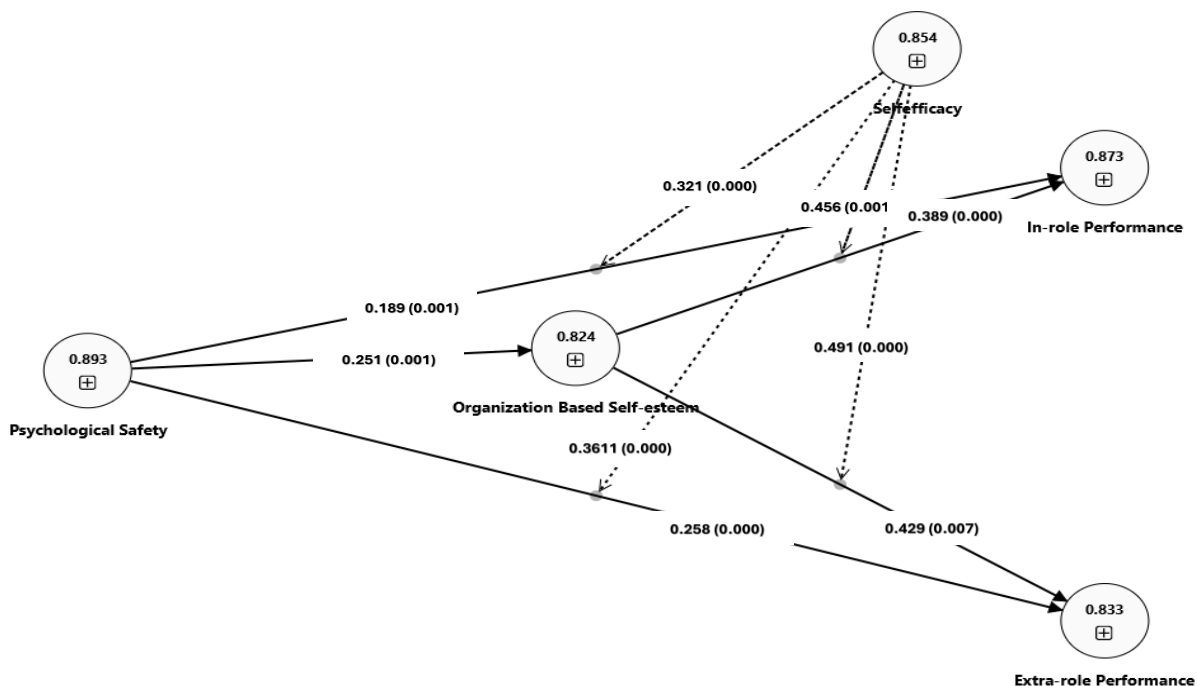
Table 3. R², f², and Q² statistics for model validity

Variables	R ²	f ²			Q ²
		PS	OBSE	SE	
JP	IRP	.412			.415
	ERP	.423			
PS			.050	.003	.004
OBSE		.215		.131	.005
SE		.001	.212		.002

Notes: JP: Job Performance; IRP: In-Role Performance; ERP: Extra Role Performance; PS: Psychological Safety; OSBE: Organization-Based Self-Esteem; SE: Self-Efficacy

The analysis of the hypotheses in the current research was performed by examining the model's effect size coefficients, as illustrated in Figure 2, which presents the overall results of the structural equation modeling (SEM) analysis. These coefficients serve as a fundamental indicator for assessing the validity of the hypotheses. Hypothesis testing was performed systematically to enhance the understanding of the interactions and relationships between the variables. The SEM results provide insights into the direct and indirect effects, further validating the proposed relationships within the model. The finding shown in Figure 2 indicates that psychological safety has a significant and positive effect on job performance ($\beta=0.189$; $\beta=0.258$, $p<0.05$), which supports H₁ of the study. Hence, an increase in psychological safety leads to enhanced job performance. Furthermore, psychological safety positively influences the OBSE variable ($\beta=0.251$, $p<0.05$), supporting H₂. The impact of OBSE on job performance is also positive and significant ($\beta=0.389$; $\beta=0.429$, $p<0.05$), which validates H₃ of the study, and shows that as OBSE increases, employees' job performance significantly improves.

Figure 2. SEM analysis results





To reveal the effect of the mediating variable in the research model, Variance Accounted For (VAF) values were calculated. As indicated in Table 4, OBSE plays a partial mediating role in the impact of psychological safety on job performance (VAF=0.640; 0.706, $20\% \leq \text{VAF} \leq 80\%$). This finding supports H₄ of the study, highlighting that OBSE functions as a significant mediating variable in the relationship between psychological safety and job performance. In other words, psychological safety positively influences employees' performance by increasing their OBSE level.

Table 4. Mediation effects

Mediator Model	Indirect Effect	Total Effect	VAF
PS -> OSBE -> JP 1 (IRP)	.389	.608	.640
PS -> OSBE -> JP 2 (ERP)	.429	.608	.706

Notes: JP: Job Performance; IRP: In-Role Performance; ERP: Extra Role Performance; PS: Psychological Safety; OSBE: Organization-Based Self-Esteem; SE: Self-Efficacy

Furthermore, as illustrated in Figure 2 above, self-efficacy has been identified as a moderating factor in the relationship between OBSE and job performance ($\beta=0.456$; $\beta=0.491$, $p<0.05$). Specifically, according to the research findings, the effect of OBSE on job performance varies based on employees' levels of self-efficacy. This means that employees' self-efficacy levels determine how much their OBSE impacts their job performance, thus supporting H₅ of the study. The results also support H₆ of the study. As previously mentioned, psychological safety has a significant and positive influence on job performance ($\beta=0.189$; $\beta=0.258$, $p<0.05$). Further analysis reveals that psychological safety exerts a strong indirect effect on job performance through OBSE. Specifically, this indirect effect is observed with a path coefficient of $\beta=0.389$ and $\beta=0.429$ (for in-role performance and for extra-role performance, respectively). Moreover, when self-efficacy is added as a moderating variable in the model, the strength of these indirect effects increases. With the inclusion of self-efficacy, the psychological safety \rightarrow OBSE \rightarrow in-role performance path coefficient rises to $\beta=0.456$, while the psychological safety \rightarrow OBSE \rightarrow extra-role performance path increases to $\beta=0.491$. Accordingly, self-efficacy is identified a moderating variable, strengthening the indirect influence of psychological safety on job performance through OBSE.

5. DISCUSSION

5.1. Theoretical Contributions

The results of this study validate the proposed research model and support all hypotheses, suggesting that psychological safety, OBSE, and self-efficacy are critical factors influencing employee performance. First, the study's results show a positive association between psychological safety and job performance. This aligns with prior research, demonstrating this positive correlation at the individual, team, and organizational levels (Andersson et al., 2020; Kim, 2020; Obrenovic et al., 2020; Chughtai, 2022; Mahmoud et al., 2022). As a contextual variable, psychological safety emerges as a critical factor that creates a work environment conducive to high performance. By promoting a culture of trust and openness, it supports



employees in advancing their job performance. In relation to the JD-R model, psychological safety contributes by acting as a key job resource that buffers the impact of job demands, such as stress and workload, on employee performance.

Furthermore, the study reveals a positive and significant association between psychological safety and OBSE, suggesting that when employees feel psychologically safe, their self-esteem and self-worth due to being an employee in their organization increases. This result is in agreement with Yuan et al. (2024), who reported that psychological safety directly impacts OBSE. Additionally, the present results partially in line with the work of Vincent et al. (2022), which found that OBSE moderates the relationship between psychological safety and workplace behavior.

The research presented here also points to a positive association between OBSE and job performance, which implies that employees tend to perform better in environments where they perceive their organizational roles and contributions are accepted and valued. This result contributes to the existing research on the positive outcomes linked to OBSE (e.g., Park, 2021; Wang et al., 2022; Shabeer et al., 2023; Bani-Melhem et al., 2023; Wang et al., 2024). Overall, in environments that foster a sense of worth and respect employees tend to exhibit higher levels of effort, commitment, and engagement, resulting in improved job performance.

Moreover, the present study indicate that psychological safety creates an organizational context to increase job performance via OBSE. Specifically, when employees are psychologically safe, they perceive themselves as worthy and competent, which, in turn, increases their job performance. This process reflects a self-evaluation pathway, where the supportive context influences employees' self-perception, by shaping attitude, which in turn result in improved behavioral outcomes. This dynamic can also be understood through the lens of Charles Cooley's concept of the *looking-glass self* (1902), psychological safety creates a flexible workplace atmosphere where employees feel important and respected, which influences how they perceive others view them. This positive reflection positively impacts their OBSE, leading to a greater sense of value, pride and self-esteem within the organization. Consequently, this increased OBSE motivates employees to engage more fully in their work and to improve their job performance. These results partially align with Yuan et al. (2024), who found that OBSE mediates the positive impact of psychological safety on work engagement. The mediating role of OBSE between other organizational variables and employee behavior and attitudes is also supported by other scholars, such as Ferris et al. (2009), Lee and Peccei (2007), and Wang (2022). Similarly, the current study supports the studies focusing on mediating mechanisms between psychological safety and employee performance, such as job crafting, thriving at work, efficacy, learning behavior, intrapreneurial behavior (Kim et al., 2020; Lee, 2022; Mahmoud et al., 2022). Collectively, these studies in the literature provide evidence that psychological safety serves as not only a key determinant of performance but also an important factor in contributing OBSE and other favourable employee outcomes that may lead to overall job performance.



The current study also identifies self-efficacy as a moderator between OBSE and job performance, extending prior research that has revealed a positive self-efficacy - OBSE link (Chen et al., 2004a; Bowling et al., 2010). In addition, the analysis results are partially consistent with studies indicating a positive association between self-esteem and self-efficacy (Yang et al., 2019; Usán Supervía et al., 2023; Akbari et al., 2024). At this point, it is essential to recognize that self-esteem and OBSE are distinct yet related constructs. Overall, the results suggest that individuals with higher self-efficacy tend to rely on their OBSE more effectively and efficiently to boost their job performance. Specifically, self-efficacy amplifies the positive influences of OBSE on job performance. This result may stem from the fact that self-efficacious employees are more likely to be proactive, to attain challenging goals, and persist despite setbacks and failures. Therefore, when employees believe in their capabilities, it is highly likely that they can better utilize their self-worth and significance stemming from OBSE, hence, leading to improved performance outcomes.

The current study provides initial evidence that self-efficacy strengthens the indirect positive impact of psychological safety on job performance through OBSE. In other words, for highly self-efficacious employees, the positive impact of psychological safety on their job performance via OBSE is relatively stronger. Conversely, employees with lower efficacy may tend to perceive their work environment as less supportive or may not believe in their own competence, and have less self-worth. Ultimately, this may diminish the positive influences of psychological safety on their job performance. This finding is partially in parallel with previous research on role of psychological safety in increasing performance, particularly through mediating variables such as teams's efficacy (Kim et al., 2020) and on the link between psychological safety and self-efficacy (Byeon et al., 2022). Furthermore, the current research supports findings of studies on positive association between self-efficacy and performance (Stajkovic and Luthans, 1998a; Hardy III, 2014; Tims et al., 2014; Hadi, 2023). However, the current research contradicts with those reporting negative correlation between self-efficacy and performance (Vancouver et al., 2002; Vancouver and Kendall, 2006). Additionally, our findings align with various studies that have identified self-efficacy as a moderator (Brown et al., 2001; Prati et al., 2010; Chen et al., 2016; Hans and Gupta, 2018; Ng and Lovibond, 2020; Wibawa and Takahashi, 2021; Zia et al., 2022; Opolot et al., 2024). The current study, by underscoring the the role of self-efficacy in a moderated mediation model, study indicates that employees with high self-efficacy are likely to be aware of the benefits of psychological safety, translating these benefits into enhanced job performance through OBSE. On the other hand, employees with lower self-efficacy may struggle to utilize the supportive environment created by psychological safety, leading to a decreased capacity to improve their job performance via OBSE.

Lastly, this study advances theoretical understanding by examining how psychological safety, OBSE, and self-efficacy interact to influence job performance. By drawing on social cognitive theory and the JD-R model, this research constructs an integrated framework that explains how environmental conditions, attitudes, and beliefs converge to shape employee outcomes. By incorporating self-efficacy as a moderating factor, this study suggests that the extent to which



OBSE influences performance depends on an employee's confidence in their own abilities. This approach provides a more detailed understanding of self-efficacy's role, addressing inconsistencies in prior findings that have shown both self-efficacy's positive and negative effects on performance (Hardy III, 2014; Vancouver et al., 2002).

5.2. Practical Contributions

The study's results offer practical insights for organizations aiming to improve employee performance through psychologically safer working conditions. The positive link between psychological safety and OBSE highlights the importance of fostering a flexible, trusting, and encouraging work environment. To achieve this, leaders must model open, transparent communication and demonstrate integrity by acknowledging their own mistakes, setting the tone for psychological safety at all levels. Hence, organizations should design their structure and culture to provide employees with participation opportunities, create open communication channels, encourage feedback, and reduce fear of negative judgment. Establishing regular feedback mechanisms, such as anonymous surveys and open forums, can help managers gauge the workplace climate and address concerns proactively. These efforts will not only cause employees to positively evaluate their efforts and commitment, but also lead to increased job performance. Additionally, organizations can further increase OBSE by paying more attention to the recognition of employee contributions by implementing fair and transparent performance appraisals or recognition programs. Organizations should also allocate resources to training, skill development, and mentorship programs to increase employees' self-efficacy levels.

5.3. Limitations and Directions for Future Research

There are some potential limitations concerning the results of this study. One key limitation is that AVE and VIF values of certain scales used in the research are quite close to the threshold. These near-threshold values suggest potential issues with their validity and reliability. As a result, careful consideration is needed when interpreting the results, since these limitations may impact the precision of the results. For future research, addressing these limitations is recommended to strengthen the validity of the findings. Researchers should consider utilizing alternative measurement instruments with higher AVE values to better capture the constructs studied in this research.

Another key limitation is the reliance on a cross-sectional design for data collection, which creates a limitation for causal relationships between the variables. Although the study identified significant relationships between the variables examined, the study's cross-sectional methodology means that the direction of these relationships cannot be conclusively determined. The interactions between variables may be bidirectional, and the current research design does not allow for a clear verification of causality. To address this limitation, future research could adopt longitudinal or experimental designs to better establish the causal pathways between these constructs.



In addition to addressing measurement and design limitations, future studies could employ larger and more diverse samples for higher generalizability. The current study was conducted within a single industrial setting, which may limit the applicability of results to other organizational contexts, industries, or cultural environments. Expanding the sample to include different sectors (e.g., healthcare, education, technology) and geographic regions would allow for the examination of whether these relationships hold across various organizational environments. Cross-cultural studies could also provide valuable insights into how cultural norms and values influence the interaction among psychological safety, OBSE, and self-efficacy. For instance, in collectivist cultures, where collective unity is prioritized, the role of psychological safety or OBSE may differ compared to individualist cultures that emphasize individual success and autonomy.

Moreover, future research could explore additional moderators and mediators to gain a more detailed understanding of the complex relationship between the variables examined in this research. Variables such as organizational culture, leadership styles, and team characteristics could influence these relationships. For example, transformational leadership might amplify the effects of psychological safety by fostering a more open and trusting environment, while authoritarian leadership might suppress these effects. Similarly, the quality of leader-member exchange relationships could serve as a mediator, where high-quality relationships transmit the positive impact of psychological safety onto OBSE and performance. Investigating these variables could uncover boundary conditions that clarify when and for whom psychological safety and OBSE are most effective in driving performance.

6. CONCLUSION

This study highlights the significant role of psychological safety, OBSE, and self-efficacy in improving job performance. Based on the results, employees who feel psychologically safe are more likely to perceive themselves as valued members of the organization, which leads to greater sense of OBSE and drives better performance. Furthermore, individuals with higher self-efficacy are more likely to rely on OBSE to achieve favourable job outcomes, demonstrating that personal variables amplify the benefits of a supportive work environment. By integrating social cognitive theory and the JD-R model, this research offers a comprehensive understanding of how context, attitude, and motivation interact to influence performance.

References

- Adewale, A. S., & Ghavifekr, S. (2019). Leadership self-efficacy and staff organizational citizenship behavior in higher education institutions: Experience from Nigeria. *International Journal of Leadership in Education*, 22(1), 116-133. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1543540>



- Akbari, M., Irani, H. R., Zamani, Z., Valizadeh, N., & Arab, S. (2024). Self-esteem, entrepreneurial mindset, and entrepreneurial intention: A moderated mediation model. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100934. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100934>
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Baluszek, J. B., Brønnick, K. K., & Wiig, S. (2023). The relations between resilience and self-efficacy among healthcare practitioners in context of the COVID-19 pandemic—A rapid review. *International Journal of Health Governance*, 28(2), 152-164. <https://doi.org/10.1108/IJHG-11-2022-0098>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>
- Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 139-151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.011>
- Bantha, T., & Sahni, S. P. (2021). The relation of servant leadership with followers' organizational citizenship behaviour (OCB): Mediating role of generalized self-efficacy (GSE) and organization-based self-esteem (OBSE). *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 331-342. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2020-0024>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>



- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626. <https://doi.org/10.1348/096317909X454382>
- Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of Safety Research*, 55, 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.09.002>
- Brown, S. P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1043-1051. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.1043>
- Busch, T. (1998). Attitudes towards management by objectives: An empirical investigation of self-efficacy and goal commitment. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 289-299. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00035-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00035-3)
- Byeon, Y. V., Lau, A. S., Lind, T., Hamilton, A. B., & Brookman-Frazer, L. (2022). Organizational factors associated with community therapists' self-efficacy in EBP delivery: The interplay between sustainment leadership, sustainment climate, and psychological safety. *Implementation Research and Practice*, 3, 26334895221110263. <https://doi.org/10.1177/26334895221110263>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chen, G., Goddard, T. G., & Casper, W. J. (2004a). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology*, 53(3), 349-370. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00175.x>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004b). General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 375-395. <https://doi.org/10.1002/job.251>
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158. <https://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Chughtai, A. A. (2022). Trust propensity and job performance: The mediating role of psychological safety and affective commitment. *Current Psychology*, 41, 6934-6944. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01157-6>



- Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 255-270. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2016-0130>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Cooley, C. H. (1902). The looking-glass self. In J. G. Manis, & B. N. Meltzer (Eds.), *Symbolic interaction: A reader in social psychology* (pp. 217-219). Allyn & Bacon.
- Çelebi, M. A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performans etkileri: Konya Ovası Projesi bölgesi üniversitelerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand–resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 694-704. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.09.042>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.001>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2009). *Organizational citizenship behavior checklist (OCB-C)*. <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/organizational-citizenship-behavior-checklist-OCB-C/> (Accessed Date: 15 October 2024).
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/1059601198231004>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2013). Focus of attention at work and organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 110-132. <https://doi.org/10.1108/02683941311300243>



- Gardner, D. G., Dyne, L. V., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322. <https://doi.org/10.1348/0963179041752646>
- Gordon, J. R., & Hood, E. (2021). Organization-based self-esteem and work-life outcomes. *Personnel Review*, 50(1), 21-46. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0484>
- Güner Kibaroglu, G., & Basım, H. N. (2023). The effects of organization-based self-esteem and proactive personality on the relationship between tight and loose organizational cultures and job crafting. *Journal of Management and Economics Research*, 21(1), 102-124. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.1195133>
- Güner Kibaroglu, G., Tosun, B., & Basım, H. N. (2023). *Proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine katkısında öz-yeterliliğin rolü*. S. Yürür, F. Ercan, & H. Baltacı (Eds.), 10. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 14-24). Yalova Üniversitesi.
- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H. P., & Innes-Ker, Å. (2018). A meta-analysis of the relation between creative self-efficacy and different creativity measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1411436>
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 653-661. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition). Sage.
- Hans, S., & Gupta, R. (2018). Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 730-744. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0101>
- Hardy III, J. H. (2014). Dynamics in the self-efficacy–performance relationship following failure. *Personality and Individual Differences*, 71, 151-158. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.07.034>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2017). Learning outcomes in leadership teams: The multilevel dynamics of mastery goal orientation, team psychological safety, and team potency. *Human Performance*, 30(1), 38-56. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1250765>
- Itzchakov, G., & DeMarree, K. G. (2022). Attitudes in an interpersonal context: Psychological safety as a route to attitude change. *Frontiers in Psychology*, 13, 932413. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.932413>



- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818. <https://doi.org/10.1002/job.2358>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Karatepe, O. M., & Bekteshi, L. (2008). Antecedents and outcomes of work-family facilitation and family–work facilitation among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 517-528. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.09.004>
- Kim, B. J. (2020). Unstable jobs harm performance: The importance of psychological safety and organizational commitment in employees. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020920617. <https://doi.org/10.1177/2158244020920617>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Kim, N. Y. (2019). Linking individuation and organizational identification: Mediation through psychological safety. *The Journal of Social Psychology*, 160(2), 216-235. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1644279>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kızrak, M., Çınar, E., Aydın, E., & Kemikkıran, N. (2024). How psychological safety influences intention to leave? The mediation roles of networking ability and relational job crafting. *Current Psychology*, 43(10), 9485-9503. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05028-8>
- Laguna, M. (2013). Self-efficacy, self-esteem, and entrepreneurship among the unemployed. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 253-262. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00994.x>
- Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(3), 247-256. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.3.247>
- Lee, B. Y., Wang, Y., Kim, S., & Wang, Z. (2025). Leader–subordinate human resource attribution (dis)agreement and its impact on employee well-being: A frame-of-reference perspective. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22278>



- Lee, J. Y. (2022). How does psychological safety foster employee performance? A serial multiple mediation of job crafting and thriving. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(3/4), 98-112. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2021-0239>
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Lee, Y. M. (2017). Relationship between variables regarding discussions on expanding multicultural acceptability. *International Information Institute*, 20(2B), 1405-1412.
- Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 347-382. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90010-8)
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lightsey Jr, O. R., Burke, M., Ervin, A., Henderson, D., & Yee, C. (2006). Generalized self-efficacy, self-esteem, and negative affect. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(1), 72-80. <https://doi.org/10.1037/h0087272>
- Lv, W. Q., Shen, L. C., Tsai, C. H. K., Su, C. H. J., Kim, H. J., & Chen, M. H. (2022). Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103114>
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1359-1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Psychological safety and individual performance: The mediating effect of intrapreneurial behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2913-2931. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0538>
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
- Ng, A., & Lovibond, P. F. (2020). Self-efficacy moderates the relationship between avoidance intentions and anxiety. *Emotion*, 20(6), 1098-1103. <https://doi.org/10.1037/emo0000594>



- Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B. & Eid, J. (2011). Using the job demands–resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465-475. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00885.x>
- Niu, H. J. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 743-750. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.006>
- Norman, S. M., Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2015). Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 253-270. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0072>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in Psychology*, 11, 475. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Opolot, J. S., Lagat, C., Kipsang, S. K., & Muganzi, Y. K. (2024). Organisational culture and organisational commitment: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(3), 280-296. <https://doi.org/10.1108/JHASS-09-2023-0105>
- Ouyang, Y., Wang, K., Zhang, T., Peng, L., Song, G., & Luo, J. (2020). The influence of sports participation on body image, self-efficacy, and self-esteem in college students. *Frontiers in Psychology*, 10, 3039. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03039>
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Kaan Kitabevi.
- Park, J. (2021). Going beyond the system: The role of trust in coworker support and organization-based self-esteem in dealing with sexual harassment issues. *International Public Management Journal*, 24(3), 418-434. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1905119>
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Popovych, I., Blynova, O., Halian, I., & Savchuk, O. (2020). Self-efficacy of future athletes with different levels of psychological safety. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(5), 2718-2724. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.05370>
- Prati, G., Pietrantonio, L., & Cicognani, E. (2010). Self-efficacy moderates the relationship between stress appraisal and quality of life among rescue workers. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(4), 463-470. <https://doi.org/10.1080/10615800903431699>



- Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2022). Self efficacy. In W. Ruch, A. B. Bakker, L. Tay, & F. Gander (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment* (pp. 207-217). Hogrefe Publishing.
- Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2023). Inclusive leadership and career adaptability: The mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 496-515. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1787524>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Simonet, D. V., Narayan, A., & Nelson, C. A. (2014). A social-cognitive moderated mediated model of psychological safety and empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(8), 818-845. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.981496>
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7)
- Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Yun, S. (2024). Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism. *Journal of Business Research*, 174, 114531. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114531>
- Syabarrudin, A., Eliyana, A., & Naimah, J. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4), 135-141. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.4.21>
- Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>



- Usán Supervía, P., Salavera Bordás, C., Juarros Basterretxea, J., & Latorre Cosculluela, C. (2023). Influence of psychological variables in adolescence: the mediating role of self-esteem in the relationship between self-efficacy and satisfaction with life in senior high school students. *Social Sciences, 12*(6), 329. <https://doi.org/10.3390/socsci12060329>
- Uzoaru, A. (2018). *Empowerment practices and employee attitudes: The mediating role of self-efficacy and organizational commitment on performance* [Doctoral dissertation]. Northcentral University.
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1146-1153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1146>
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 506-516. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.506>
- Vincent, M. T. P., Nimmi, P. M., Jose, G., John, A., & Kuriakose, V. (2022). Family incivility and workplace bullying: mediating and moderating model of psychological safety, optimism and organization-based self-esteem. *International Journal of Conflict Management, 34*(2), 234-252. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2022-0085>
- Wang, H., Zhang, L., & Wang, F. (2024). The effect of paternalistic leadership on employee green behavior: The mediating role of organization-based self-esteem. *Current Psychology, 43*, 20336-20354. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05849-1>
- Wang, Y. (2022). Cross-level influence of empowering leadership on constructive deviance: The different roles of organization-based self-esteem and traditionality. *Frontiers in Psychology, 12*, 810107. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.810107>
- Wang, Z., Zhao, L., Song, H., Du, J., & Wang, Y. (2022). Linking empowering leadership with older teachers' knowledge-sharing behaviour: The roles of organization-based self-esteem and organizational status. *Asia Pacific Journal of Education, 44*(4), 807-824. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2151412>
- Wibawa, W. M. S., & Takahashi, Y. (2021). The effect of ethical leadership on work engagement and workaholism: Examining self-efficacy as a moderator. *Administrative Sciences, 11*(2), 50. <https://doi.org/10.3390/admsci11020050>
- Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How transformational leadership motivates employee involvement: The roles of psychological safety and traditionality. *Sage Open, 12*(1), 21582440211069967. <https://doi.org/10.1177/21582440211069967>
- Yang, C., Zhou, Y., Cao, Q., Xia, M., & An, J. (2019). The relationship between self-control and self-efficacy among patients with substance use disorders: resilience and self-esteem as mediators. *Frontiers in Psychiatry, 10*, 388. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00388>



- Yuan, T., Ren, H., Yin, X., Liang, L., Fei, J., Liu, X., Zheng, C., Wang, H., Gao, J., Mei, S., & Li, H. (2024). How does psychosocial safety climate cross-level influence work engagement and job burnout: the roles of organization-based self-esteem and psychological detachment. *BMC Nursing*, 23, 389. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01935-8>
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 546687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021050>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: The moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0286>

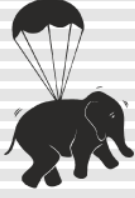
Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



*Polikronisiteden Çalışan Yaratıcılığına İşe Adanmışlığın Aracılığıyla Yolculuk: Otel Çalışanlarının Deneyimlerine Dayalı Bir Çıkarım**

Eray Ekin Sezgin¹

Received/ Başvuru: 25.09.2024

Accepted/ Kabul: 09.02.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

Öz

Bu çalışma, konaklama sektöründe çalışanların yaratıcılığını ve işe adanmışlıklarını etkileyen polikronisiteye ilişkin örgütsel araştırmalardaki kritik endişelerden birine ışık tutmaktadır. Kişi-iş uyumu teorisini temel alan çalışma, işe adanmışlığın aracılık rolüne odaklanarak, polikronistenin çalışan yaratıcılığını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Kesitsel bir tasarımın kullanıldığı bu çalışmada veriler, konaklama sektöründe çalışan 172 kişiden yapılandırılmış bir anket kullanılarak toplanmış ve veri analizi orijinal SPSS-26 ve AMOS-24 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için Polikronisite Ölçeği, Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği kullanılmıştır. Bulgular, polikronisitenin, çalışan yaratıcılığı ve işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, işe adanmışlık çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etki sergilemiştir. Ayrıca, işe adanmışlık, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol üstlendiği görülmüştür. Bu çalışmanın vurgusu, çalışanların önemli davranışsal sonuçları olarak bilinen işe adanmışlık ve çalışan yaratıcılığı üzerinedir; bu nedenle konaklama sektöründeki uygulayıcılar, bu çalışmanın bulgularını kullanabilirler. Benzer şekilde, polikronisite konusuna ilgi duyan araştırmacılar da bu araştırmayı bir kılavuz olarak değerlendirebilirler. Ayrıca, önerilen modelin açıklayıcı kapasitesini artırmak için, gelecekteki çalışmalar farklı değişkenler ile yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: polikronisite, çalışan yaratıcılığı, işe adanmışlık

* Bu çalışma için Munzur Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu tarafından 2023/6 karar sayılı ve 27.04.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca bu çalışma 21-23 Eylül 2023 tarihinde 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde yayımlanan "Polikronisiteden Çalışan Yaratıcılığına İşe Adanmışlığın Aracılığıyla Yolculuk" isimli bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Munzur Üniversitesi, Türkiye, eraysezgin@munzur.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8565-0269



The Journey from Polychronicity to Employee Creativity through Work Engagement: An Inference Based on the Experiences of Hotel Employees

Abstract

This study sheds light on one of the critical concerns in organizational research regarding the impact of polychronicity on employee creativity and work engagement in the hospitality industry. Based on person-job fit theory, the study investigates how polychronicity affects employee creativity, focusing on the mediating role of work engagement. In this cross-sectional study, data were collected from 172 people working in the hospitality sector using a structured questionnaire and data analysis was carried out using the original SPSS-26 and AMOS-24 package programs. Polychronicity Scale, Employee Creativity Scale and Work Engagement Scale were used to collect data. The findings revealed that polychronicity had a positive effect on employee creativity and work engagement. Similarly, work engagement had a positive effect on employee creativity. Moreover, work engagement was found to play a partial mediating role in the effect of polychronicity on employee creativity. The emphasis of this study is on work engagement and employee creativity, which are known to be important behavioral outcomes of employees; therefore, practitioners in the hospitality industry can use the findings of this study. Similarly, researchers interested in the topic of polychronicity could use this research as a guide. Moreover, future studies can be conducted with different variables to increase the explanatory capacity of the proposed model.

Keywords: polychronicity, employee creativity, work engagement



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Nowadays, the hospitality industry has become a more challenging sector where employees need to fulfill their duties perfectly (Wang, 2017). Since maximizing customers' expectations of service quality is one of the top priorities of hotel businesses, frontline employees, who act as the visible face of the firm, are responsible for delivering this quality service. Especially in this sector, polychronicity is even more important for frontline workers as they can shape the service experience. This study contributes to the literature in three important ways. First, in relation to person-job fit theory, this research explores how the creativity of polychronically inclined employees can be influenced by their sense of work engagement in the hospitality industry. Secondly, when the existing literature is examined, it is seen that the effect of polychronicity on employee creativity has been determined (Anser et al., 2022; Waheed et al., 2021), while there is no research examining the role of work engagement variable in this effect. In this context, it is thought that a contribution can be made to the literature with the mediating effect. Finally, since both employee creativity and work engagement variables are vital for organizational growth (Altınay et al., 2019; Çekmecelioğlu and Günsel, 2011; Hon, 2012), they are selected as critical employee outcomes in this study. Linked to person-job fit theory, this research investigates how polychronicity affects employee creativity and focuses on the mediating role of work engagement.

Research Method: In this study, data were collected cross-sectionally from hotel employees with a questionnaire design using a quantitative research design. The research population comprises all employees working in 6 4-star hotel establishments in Elazığ city center. The sample size of the study was determined as 172. Data analysis was conducted using the original SPSS-26 and AMOS-24 package programs. Polychronicity Scale, Employee Creativity Scale and Work Engagement Scale were used to collect data. PROCESS Macro v4.2 plug-in developed by Hayes (2013) was used to analyze the mediation effect. Analyses were conducted by selecting Model 4. For the mediation effect, 5000 bootstrap resampling was preferred.

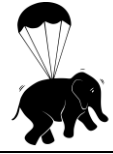
Conclusion: As the hotel work environment becomes more complex and challenging, it is important to consider how polychronicity affects business outcomes. The findings revealed that polychronicity had a positive effect on employee creativity and work engagement. Similarly, work engagement had a positive effect on employee creativity. Moreover, work engagement was found to play a partial mediating role in the effect of polychronicity on employee creativity. The emphasis of this study is on work engagement and employee creativity, which are known to be important behavioral outcomes of employees; therefore, practitioners in the hospitality industry can use the findings of this study. Similarly, researchers interested in the topic of polychronicity could use this research as a guide. Moreover, to increase the explanatory capacity of the proposed model, future studies may consider including additional variables.



1. GİRİŞ

Günümüz dinamik iş ortamında ve hızla değişen rekabetçi piyasada, her sektördeki modern örgütler, rekabet karşısında varlıklarını sürdürebilmek için yeni yollar aramaktadır. Bu, son zamanlarda polikronisiteye olan kurumsal ilginin her zamankinden daha fazla artmasının temel sebeplerinden biridir (Arıcı vd., 2016; Franczak vd., 2024; Lengmang vd., 2024). Polikronisite, “aynı anda birden fazla iş veya etkinlikle meşgul olmayı tercih etme ve tercihlerinin işleri yapmanın en iyi yolu olduğuna inanma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Bluedorn vd., 1999, s.207). Polikroniklik ise görevler arasında geçiş yapmayı veya aynı anda farklı faaliyetler yürütmeyi ya da çalışmayı belirten bir kişilik özelliğidir (Bluedorn vd., 1992; Kaufman-Scarborough, 2017). Polikronisite, eğitim (Lengmang vd., 2024; Schell ve Conte, 2008), bilişim teknolojileri (Agbanyo ve Shi, 2024; Shah vd., 2024), sağlık (Anser vd., 2022; Fu vd., 2022) ve imalat (Mon vd., 2025) gibi pek çok farklı sektörlerde kendini hissettirmektedir. Konaklama sektörü de bu konuda bir istisna değildir; aksine, bu sektörde çalışanların polikronik eğilimlerine duyulan ihtiyaç yüksektir (Memon vd., 2025; Rayton ve Yalabik, 2014; Shao vd., 2022; Twaissi vd., 2022). Çünkü konaklama sektöründeki birçok rol, çalışanların esnekliği ve aynı anda birden fazla görevi yerine getirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Afsar vd., 2018; Li vd., 2018). Örneğin bir otel resepsiyonisti, misafirlerin giriş ve çıkış işlemlerini yaparken aynı zamanda telefonları yanıtlamalı, müşteri şikayetlerini ele almalı ve rezervasyon sistemlerini takip etmelidir. Bu doğrultuda, oteller için yetenekli bir çalışan havuzu oluşturmak ve bu çalışanları bünyelerinden tutmak kritik bir görevdir (Afsar vd., 2018; Kong vd., 2018).

Yerli ve yabancı birçok araştırmacı konaklama sektöründe polikronikliği tartışmıştır (Arıcı vd., 2016; Asghar vd., 2020; Dalgıç ve Türkoğlu, 2018; Memon vd., 2025). Anser vd. (2021) polikronik davranış sergileyen kişilerin, aynı anda çeşitli görevleri yerine getirip yönetebildiklerini ve hedeflerini ellerinden gelen en iyi şekilde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Karatepe vd. (2013) polikronik davranış sergileyen kişilerin, bir görevi diğerinden önce tamamlamayı tercih eden çalışanlara kıyasla konaklama sektöründe ön saf işlerinde çok daha başarılı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, birçok araştırmacı, polikronik eğilime sahip çalışanların aynı anda birden fazla göreve katılmaları ve bunları yerine getirmeleri için önemli bir yol olduğu düşüncesinden hareketle çeşitli faaliyetlere dahil olmayı sevdiğini bildirmiştir (Bluedorn vd., 1999; Jang ve George, 2012). Konaklama sektörü diğer sektörlerle nazaran, konuklara kusursuz hizmet ve olanaklar sağlamak (Cesur, 2023) ve algılanan kalitesinin yüksek olması (Dikici ve Akkılıç, 2023) açısından son derece önemlidir. Twaissi ve arkadaşlarının (2022) belirttiği üzere, konaklama sektöründe polikronisite konusunun bilimsel olarak incelenmesi ve araştırılması için hala yer vardır. Bu da polikronistenin çalışanlar için nasıl ve ne zaman faydalı olabileceği hakkında daha fazla bilgi edinme ihtiyacını doğurmaktadır (Franczak vd., 2024). Dolayısıyla, polikronisite konusu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.



Konaklama hizmetlerinin en önemli unsurlarından biri, yüksek kaliteli müşteri etkileşimleridir (Memon vd., 2025). Yüksek kaliteli müşteri etkileşimleri, ön saflardaki çalışanların polikronik eğilimlerini konaklama işletmeleri için kritik hale getirmektedir. Polikronik davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan çalışan yaratıcılığının kendine özgün doğasıyla dikkat çektiği göz önüne alındığında (Anser vd., 2022), çağdaş işletmeler çalışan yaratıcılığını başarılarının temel unsurlarından biri olarak görmektedir (Shao vd., 2022). Çalışan yaratıcılığı, hizmetin ön planda olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın bir öncelik olarak görüldüğü konaklama sektöründe gereklidir (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022). Çalışan yaratıcılığı perspektifinden bakıldığında, polikronisitenin ufuk açıcı rolü farklı araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Ahmad vd., 2024; Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022). Benzer şekilde, polikronisite çalışmaları da polikronisitenin, çalışanların işe adanmışlıklarını artırmadaki rolünü vurgulamıştır (Adriani vd., 2021; Karatepe vd., 2013). İşe adanmışlık, çalışanların refahı ve kişilik özellikleri ile ilişkisi olan önemli bir değişkendir (Mittal ve Bienstock, 2019) çünkü polikronisiteye daha yakın bir değişken olarak görünmektedir (Adriani vd., 2021; Asghar vd., 2020). Bu bilgiyi desteklemek için Hecht ve Allen (2003), polikronik eğilime sahip çalışanların görevlerinde hevesli ve tutkulu bir şekilde meşgul oldukları savını öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak, işe adanmışlık, kişisel davranışları ve çalışanların refahını etkilemektedir (Karatepe ve Ngeche, 2012) ve en nihayetinde örgüt açısından yüksek düzeyde yaratıcılık (Demerouti vd., 2015), müşteri memnuniyeti (Karatepe ve Olugbade, 2009) gibi olumlu çıktılar ile sonuçlanabilmektedir (Söylemez vd., 2024).

Bu bağlamda çalışmanın amacı, polikronisitenin çalışan yaratıcılığına etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü tespit etmektir. Bu çalışmanın, literatüre katkısını üç önemli şekilde tartışmak mümkündür. İlk olarak, kişi-iş uyumu teorisine dayalı olarak, bu çalışma polikronik eğilimli çalışanların yaratıcılıklarının konaklama sektöründeki işe adanmışlık duygusundan nasıl etkilenebileceğini araştırmaktadır. Bir kişilik özelliği olarak polikroniklik (Bluedorn vd., 1992), farklı görevleri yerine getirmek için yapılan bir eylem olarak görülebilir ve çalışanların yaratıcılıklarını artırmalarını sağlar (Anser vd., 2022). Konaklama sektörü literatüründe, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler hakkında çok az şey biliniyor olması ilginçtir. Konaklama sektörü literatüründe, çalışan yaratıcılığını etkileyen kişisel kaynaklar üzerine ampirik çalışmalar oldukça fazladır (Aydm ve Çilesiz, 2022; Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022; He vd., 2021). Buna karşın polikronikliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine ilişkin ampirik kanıtlar ise hala seyrek. İkinci olarak, mevcut yazın incelendiğinde polikronisite çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin saptandığı görülürken (Anser vd., 2022; Waheed vd., 2021), işe adanmışlık değişkeninin bu etkideki rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda ortaya konulan aracı etki ile literatüre katkı yapılabileceği düşünülmektedir. Son olarak, konaklama sektörünün son derece etkileşimli olduğu (Li vd., 2020) ve otel çalışanlarının özellikle yüksek hizmet kalitesi sunmaktan sorumlu olduğu (Karatepe vd., 2013) göz önünde bulundurulduğunda, hem çalışan yaratıcılığı hem de işe adanmışlık değişkenleri örgütün büyümesi için hayati öneme sahip olduğundan (Altınay vd., 2019; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011; Hon, 2012) bu çalışmada kritik çalışan çıktıları olarak



seçilmiştir. Dolayısıyla, konaklama sektörü iş zorluklarının üstesinden gelmek için özellikle bu değişkenlere odaklanmalıdır (Hon vd., 2013). Bu nedenle, bu konular konaklama araştırmalarında ihmal edilmemeli ve çalışanların yaratıcılığını teşvik edebilecek koşullar hakkında ve işe adanmışlık duygusunu artırabilecek öneriler sunmak için önem verilmelidir. Daha önce bahsedilen bu kuramsal çerçeve ışığında, bu çalışma kritik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleme girişiminde bulunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, aynı anda çok sayıda işi üstlenen çalışanların polikronik davranışları hakkında fikir verebilir ve otel yöneticilerine pratik katkılar sunmak için faydalı bir araç olabilir.

2. TEORİK TEMELLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞİMİ

2.1. Kişi-İş Uyumu Teorisi

Kişi-iş uyumu teorisi, konaklama sektöründe ön saflarda çalışanların polikronikliği, işe adanmışlığı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkileri açıklamak için bu çalışmada kavramsal modelin teorik temellerinden biri olarak kullanılmıştır. Kişi-iş uyumu teorisi ilk olarak Edwards tarafından 1991 yılında ortaya konulmuştur (Edwards, 1991). Bu teoriye göre, çalışanların işle ne ölçüde eşleştiğinin dikkate alınması önemlidir (Kristof, 1996). Başka bir deyişle, teori, çalışanın kişisel özellikleriyle örgüt özelliklerinin uyumlu olması durumunu ifade etmektedir (Bahat, 2021). Daskin ve Surucu (2016), kişi-iş uyumunun konaklama sektörü için önemli bir rol oynaması nedeniyle, bu tür bir özelliğe sahip olan ve aynı anda birçok müşteri talebiyle mücadele etmeyi tercih eden polikronik ön saflardaki çalışanlarının otel çalışma ortamlarına uygun olduğunu ileri sürmüştür. Kişi-iş uyumu teorisi, belirli bir işin gereklilikleri ile bir çalışanın kişiliği (yani polikronisite), becerileri ve yetenekleri arasında yüksek düzeyde uyumun daha yüksek işe adanmışlık duygusu (Kristof-Brown vd., 2005; Merdiaty, 2024) için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Yüksek kişi-iş uyumu çalışanların işleri sırasında karşılaşılabilecekleri sorunları çözmek için yaratıcı yollar keşfederek kurumlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaya motive edebilir (Erdogan vd., 2004). Kişi-iş uyumunun çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisi daha önceki çalışmalarda da incelenmiştir. Örneğin, Huang vd. (2019) ve Suwanti vd. (2018) çalışmalarında, kişi-iş uyumunun çalışanların yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamışlardır.

2.2. Polikronisite

Polikronisite kavramı ilk kez 1959 yılında Edward Twitchell Hall tarafından akademik tartışmaya açılmış ve bireyin belirli bir görevi nasıl tamamlamak istediğine dair tercihi olarak tanımlanmıştır (Haase vd., 2008). Örgütsel bağlamda polikronisite, çalışanları tek bir göreve bağlı kalmak yerine aynı anda farklı görevleri yerine getirmeye motive eder (Hecth ve Allen, 2005). Anser vd. (2021) polikronikliği, aynı anda çeşitli görevleri yerine getirip yönetebilen ve hedeflerini ellerinden gelen en iyi şekilde gerçekleştirebilen kişiler şeklinde ifade etmişlerdir. Bu kişiler, sorun odaklıdır ve sorunları etkili bir şekilde ele alma yeteneğine sahip olmalarından dolayı zor görevlerle karşılaşmaktan çekinmezler (Arndt vd., 2006). Polikronik davranış sergileyen kişilerden birçok görevi aynı anda gerçekleştirmeleri istendiğinde, çalışma durumu



onların kişilik özelliklerine uygundur, bu durumda polikronik davranış sergileyen kişiler çoklu görev talebine daha olumlu tepki verecektir (Liu vd., 2021). Polikronik davranış sergileyen kişiler, birçok işi başarıyla yönetebilir ve hem müşterilerin hem de yöneticilerin beklentileri doğrultusunda hizmet sunumunda olumlu performans sonuçları sergileyebilirler. Bu kişiler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için resmi rollerinde kendilerinden beklenenin ötesine geçerek ekstra rol müşteri hizmeti sağlayabilirler (Jabbar ve Danish, 2023, s.104).

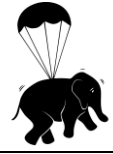
Polikronisite, bireylerin aynı zaman diliminde farklı görevleri yönetmesine imkân tanır. Bu sebeple bu yetenekleri, görevlerini tamamlamak için en yeni teknikleri araştırmalarına ve yeni fikirler yaratmalarına imkân sağlar (Jang ve George, 2012). Madjar ve Oldham (2006) görev durumu ve polikronisitenin etkileşim içinde olduğunu, birden fazla görevle ilgilenmeyi tercih eden bireylerin dönüşümlü koşulda daha yüksek yaratıcılık sergilediğini, daha az görevle ilgilenmeyi tercih edenlerin ise sıralı koşulda daha yüksek yaratıcılık sergilediğini bulmuştur.

Çalışan yaratıcılığı, hizmetin ön planda olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın bir öncelik olarak görüldüğü konaklama sektöründe gereklidir (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022) ve yaratıcılık, hizmet sektöründe müşterilerin heterojenliği nedeniyle zor olabilen müşteri sorunlarına daha özel çözümler sunmada ön saflardaki çalışana yardımcı olması muhtemeldir (Slatten vd., 2011). Çünkü bu sektör, en yüksek seviyede hizmet kalitesi beklentisinin oluştuğu ve ayrıca çalışan ve müşterinin karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu bir sektördür. Dolayısıyla yaratıcı odaklı görevlerle karşılaşan otel çalışanlarının, polikronik eğilime sahip olmaları önemlidir. Yazında, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı ilişkisi üzerine araştırılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu gözlenmiştir. Bluedorn (1998) araştırmasında, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasında bir ilişkinin olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca Anser vd. (2022) araştırmasında, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kısacası, aynı zaman diliminde pek çok görevi başarılı bir biçimde yönetebilmek için yaratıcı olabilmek kritik bir durumdur (Waheed vd., 2021). Polikronik eğilimli bir çalışan, aynı zaman diliminde birden fazla görevi bir arada yönetebilmenin yolunu aramaya daha istekli olması sebebiyle yaratıcılığını artırma ihtimali daha fazla olabilir. Bu bilgiler doğrultusunda, iki değişken arasındaki etkileşime yönelik potansiyel bir ilişkinin var olduğu düşünülerek H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

2.3. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, çalışanların işlerine bağlılıklarını gösteren, kendi kendilerini motive eden bir davranıştır (Karatepe vd., 2013). Rayton ve Yalabik (2014) işe adanmışlığı, bir heves ve işlerine tam katılım durumu olarak ifade etmiştir. Benzer bir tanımlama ise Taheri vd. (2014, s.322) tarafından yapılmış ve yazarlar işe adanmışlığı, “kendini adama durumu” olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlık üzerine daha bütüncül bir tanım ise Asghar vd. (2020) tarafından, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin gücü ve çalışanların adanmışlığı olarak kabul edilen ilgili konsantrasyon durumu şeklinde yapılmıştır. Konaklama sektörü bağlamında, yöneticilerin



yüksek adanmışlık duygusuna sahip çalışanlar hakkında bilgi sahibi olması önemlidir (Altınay vd., 2019). Kahn'a (1990) göre işe adanmışlık fikri, çalışanın işine odaklanmasını ve fiziksel, bilişsel ve duygusal çaba gösterme arzusunu sembolize etmektedir. İşe adanmışlık olgusuna bireysel açıdan bakıldığında, kişi tamamladığı işlere anlamlar yükleyerek haz duyacak ve kendine olan güveni artacaktır. Bunun sonucunda, işgören hem işverenine hem de örgütüne olumlu yararlar sağlayacaktır (Aydemir ve Endirlik, 2019, s.1097). Bu konuda Grobelna (2019), işe adanmışlığın otel çalışanları için ekstra rol müşteri hizmetleri ve bireysel performans ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

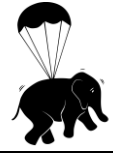
Polikronisite, işe adanmışlığı etkilemektedir (Adriani vd., 2021) ve polikronik kişilerin, bilgi ve kabiliyetleri ile öncelikli hizmet işlerinin ihtiyaçları arasında bir ahenk bulunmaktadır (Karatepe vd., 2013). Bu kişiler, belirli bir zaman diliminde birden fazla işle uğraşmanın en kolay yolunu seçtikleri için, pek çok işte yer almaktan haz duyarlar (Bluedorn vd., 1999; Jang ve George 2012). Otelcilik sektörü bağlamında, otel sahiplerinin yüksek işe adanmışlığa sahip çalışanlar hakkında bilgi sahibi olması önemlidir (Altınay vd., 2019). Karatepe vd. (2013) beş yıldızlı otellerde tam zamanlı ön saflarda çalışanların işe adanmışlıklarını değerlendirmiş ve polikronik çalışanların pozitif enerjiye, güçlü katılıma sahip olduklarını ve katılımları nedeniyle daha yüksek derecede işe adanmışlıkları olduğunu ortaya koymuştur. Otelcilik sektöründe, polikroniklik işe adanmışlığın artırılmasına yardımcı olabilir (Karatepe vd., 2013). Benzer şekilde, Asghar vd. (2020) konaklama endüstrisinde polikronisitenin çalışanların işe adanmışlığını artırabileceğini vurgulamıştır. Bu sebeple, polikronik kişilerin yüksek enerjide oldukları, görevlerine bağlı bir biçimde dahil oldukları ve mutlu bir biçimde kendilerini adadıkları için görevleriyle pozitif yönde meşguliyet yaşadıkları görülmektedir.

Polikronik davranış sergileyen kişiler, aynı anda birden fazla işi yapmaya önem verirler ve örgütünde yüksek seviyede adanmışlık sergilerler (Slatten ve Mehmetoğlu, 2011). Bu düşünceyi desteklemek adına Hecht ve Allen (2003), polikronik kişilerin işleriyle enerjik ve mutlu bir biçimde meşguliyet yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Dahası Rich vd. (2010) polikronik kişilerin, bütün coşkularını işe adanmışlık aracılığıyla harcayarak etkin bir hizmet kalitesi ve iş performansı sergileyeceklerini ifade etmişlerdir. Polikronik kişilerin, otel ihtiyaçlarına göre prosedürleri koruması beklenen bir durumdur. Örneğin, ön saf çalışanları müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde ve hızlıca çözmesi beklenir. Bu şartlar altında, belirli bir zaman diliminde veya aynı anda bu işlerin üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle polikronisiteyi incelemek, örgüt çalışanlarının duygu durumları hakkında bize fikir verebilir veya işe adanmışlık duygusu gelişmiş bir çalışanın bulunduğu örgüt ortamının tezahürünü gösterebilir.

H₂: Polikronisitenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

2.4. Çalışan Yaratıcılığı

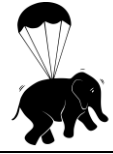
Yaratıcılık terimi farklı şekillerde kullanılmakta ve tanımı farklı açılardan formüle edilmektedir. Birçok araştırmacı, bireysel yaratıcı üretimin aşamalarına odaklanan "süreç"



odaklı yaratıcılık tanımları önermiştir (Sternberg ve Lubart, 1991; Yavuz, 1989). Çoğu araştırmacı ise literatürdeki tipik yaklaşımın “sonuç” odaklı bir tanım olduğunu belirtmiştir (Amabile, 1983; Mumford ve Gustafson, 1988). Yaratıcılık çoğunlukla yeni ve yararlı düşüncelerin üretilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996). Çalışan yaratıcılığı ise örgütlerde yeni ve faydalı fikirleri teşvik eden faaliyet veya davranışları ifade eder (Oldham ve Cummings, 1996). Örgütler de çalışanların yaratıcılığını geliştirebilmek adına onların yeni fikirler üretmesine ve bu fikirleri çekinmeden söyleyebilmelerine imkan tanımalıdır (Zorlu ve Tetik, 2018).

Literatürde işe adanmışlık ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok sayıda çalışma yer almaktadır (Ahmad vd., 2022; Aldabbas vd., 2023; Chaudhary ve Akhouri, 2018; Joo vd., 2023; Wirawan vd., 2024). Birçok akademisyen, işe adanmışlık ve yenilikçi davranış üzerine daha fazla araştırma yapılmasını önermektedir (Barkat vd., 2024; Eldor ve Harpaz, 2015; Karafakioglu ve Findikli, 2024; Slatten ve Mehmetoglu, 2011). Christian vd. (2011) meta-analitik incelemesi, işe adanmışlığı üç ana boyutta (çalışan yaratıcılığı için fiziksel, duygusal ve bilişsel öncüller) kavramsallaştırmış ve bu boyutların çalışanları yeni fikirler geliştirmeye motive edebileceğini savunmuştur. Dahası Salanova ve Schaufeli (2008), işe adanmışlığın çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiğini, çünkü adanmışlığın bir içsel motivasyon biçimi olduğunu ve işine adanmış çalışanların sorunları çözmek, iş arkadaşlarıyla bağlantı kurmak ve yenilikçi fikirler geliştirmek için tüm kapasitelerini kullandıklarını ileri sürmüştür. Ayrıca Schaufeli vd. (2006), yüksek düzeyde adanmışlığa sahip çalışanların işlerinde mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu duygular yaşadıklarını, dolayısıyla yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Dolayısıyla, yaratıcılık da işe adanmışlığın sonuçlarından biri olarak ortaya çıkabilir. Literatürde yer alan ampirik çalışmalar bu argümanımızı desteklemektedir (Chaudhary ve Panda, 2018; Hui vd., 2021). Örneğin, Chaudhary ve Panda (2018), Hindistan’daki ağır mühendislik ve otomobil endüstrisi arasında yaptıkları deneysel olmayan saha araştırmasında, işe adanmışlık ile çalışanların yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Hui vd. (2021), Çin’deki Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve yaratıcılıkları arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü incelerken, işe adanmışlığın çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

Teorik argümanlar ve ampirik araştırmalar ışığında söylenebilir ki, adanmışlık yaratıcılıkla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. İşe adanmış bir çalışan, iş ortamlarındaki zorluklar ve sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar bulabilmektedir. İşe adanmışlık, bir çalışanın işine yönelik içgörüsünü vurgulayan önemli bir özelliktir. İşine ne kadar fazla anlam yüklerse, kendini işine o kadar fazla adanmış hisseder. Sonuç olarak, yaratıcılığı artacak ve işyerinde daha dinamik ve özgün sonuçlar verebilecektir (Mubarak ve Noor, 2018). Ayrıca çalışmada, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması beklenildiği ve işe adanmışlığın polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkiye kısmen aracılık edeceği öngörüldü. Bu doğrultuda, aşağıdaki varsayımlarda bulunulmuştur:

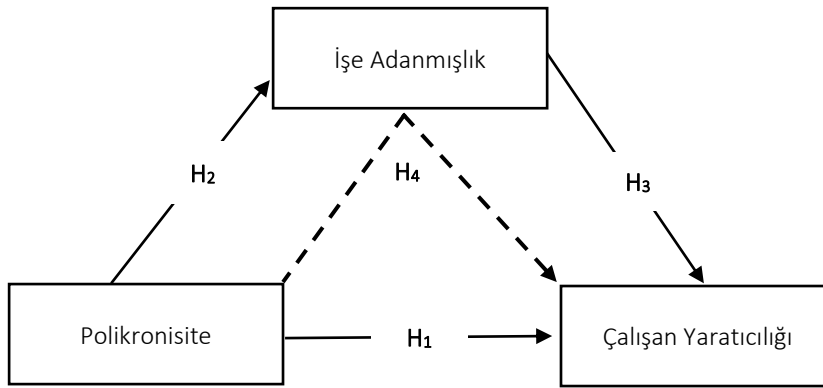


H₃: İşe adanmışlığın çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Polikronisitenin çalışan yaratıcılığına etkisinde işe adanmışlık aracılık rol oynamaktadır.

Literatür temelli tartışmaya dayanarak, bu çalışmada polikronisite bağımsız değişken, çalışan yaratıcılığı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlave olarak, işe adanmışlık aracı değişken olarak kabul edilmiştir. Yukarıda bahsedilen ilişkiler temelinde, bu çalışma için Şekil-1’de gösterildiği gibi bir kavramsal model geliştirilmiştir.

Şekil 1. Kavramsal model



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

Mevcut araştırmada, kesitsel bir desen uygulanmıştır. Araştırma evreni, Elazığ il merkezindeki 4 yıldızlı 6 otel işletmesinde görev yapan tüm çalışanlardan oluşmaktadır. Elazığ, Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki diğer illerle kıyaslandığında gelişmiş sayılabilecek iller arasında yer almaktadır. İlde önemli turistik yerler (Harput Kalesi, Hazar Baba Kayak Merkezi, Hazar Gölü, Kara Leylek Kanyonu, Hazar Baba Dağ ve Doğa Yürüyüşü, Macera Parkı ve Yamaç Paraşütü) ve termal turizm ve sıcak su kaynağı açısından (Golan Kaplıcaları, Harput Dabakhane Suyu, Mürüdü Suyu) önemli alanlar bulunmaktadır (Demir ve Sezgin, 2020). Ayrıca ilin 2023 yılı konaklama istatistiklerine bakıldığında, toplam 210.730 kişinin konakladığı görülmektedir (Elazığ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2025). Şehrin turistik özellikleri, güzellikleri ve gerçekleştirilen aktiviteler turistlerin ilgisini çekmektedir. Konaklama sektörü, yüksek rekabet ortamı ve müşteri etkileşimi nedeniyle bu çalışmanın odak noktası olarak seçilmiştir. Elazığ il merkezindeki 4 yıldızlı otel işletmelerinde toplam 320 çalışan bulunmaktadır. Bu bilgi ve rakamlar, araştırmacının Elazığ ilinde bu konuyla ilgili resmi makam olan Elazığ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilileriyle doğrudan iletişim kurması yoluyla elde edilmiştir. Anket, 320 kişiden 192’sine (kolayda örnekleme yönteminden faydalanılarak) dağıtılmıştır. Veriler, yüz yüze anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. 20 yanıt, eksik bilgi nedeniyle nihai veri analizinden çıkarılmıştır, bu nedenle çalışmanın nihai örneklem büyüklüğü 172 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, 172 adet geçerli anket elde edilmiş ve %53,75’lik bir yanıt oranı



elde edilmiştir. Ayrıca, örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi kullanılarak da test edilmiş ve sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Hair Jr vd. (1998) KMO indeksinin 0.80 veya daha yüksek olmasını önerdiğinden, KMO indeksi 0.90 için sonuçlar mükemmel örnekleme yeterliliğini göstermektedir. Bartlett’in Küresellik Testi de faktör analizinin uygunluğunu gösteren anlamlıdır.

Tablo 1. KMO ve Bartlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		0.932
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3639.562
	df	136
	Sig.	0.000

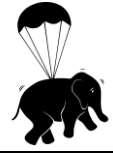
Katılımcıların %68’i 30-49 yaş aralığında, %27.3’ü 18-29 yaş aralığında ve geri kalanlar (%4.7) 50 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların %52.3’i evli iken, diğerleri bekar (%47.7). 29.7’si lise mezunudur. Lise mezunlarını sırasıyla; ön lisans (%21.5), lisans (%18.6), ortaokul (%15.7), ilkokul (%11.6) ve lisansüstü (%2.9) mezunları takip etmiştir. Araştırılan grubun çoğu (%32) konaklama sektöründe 5 yıldan fazla olmayan bir iş deneyimine sahiptir. Katılımcıların %22.7’si 5-10 yıl, %19.2’si 15-20 yıl, %16.9’u 10-15 yıl ve geri kalanlar (%9.3) 20 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptir. Bu bağlamda çalışma için Munzur Üniversitesi Etik Kurulu’ndan (27/04/2023 tarihli ve 13289 sayılı) izin alınmıştır.

3.2. Ölçüm Araçları

Bu çalışmada, tüm değişkenler önceden geliştirilmiş bir ölçeğe dayalı olarak ölçülmüştür. Tüm değişkenlerin yanıtları beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (kesinlikle katılmıyorum=1, kesinlikle katılıyorum=5). Bu çalışmada kullanılan polikronisite ölçeği, Arndt vd. (2006) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Dalgıç ve Türkoğlu (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek maddesi, “Aynı anda birden fazla göreve talip olabilirim” şeklindedir. Çalışan yaratıcılığı, Akgunduz vd. (2018) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçektir. Yapı ölçeği, “Sorunları çözmek için yeni fikirler ve yollar ararım” şeklindedir. İşe adanmışlık ise Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen 9 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını Özkalp ve Meydan (2015) yapmıştır. Örnek madde, “İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir” şeklindedir. Normallik varsayımının test edilmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analizde tüm değerlerin ± 2 aralığında olduğu görülmüştür. Her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri ± 2 değerleri arasında olduğundan (George ve Mallery, 2010) verinin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür. Ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçeklere ait uyum indis istatistikleri

Uyum İyiliği Değerleri	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI
Polikronisite	2.29	0.08	0.89	0.96
Çalışan Yaratıcılığı	2.89	0.08	0.91	0.94
İşe Adanmışlık	2.29	0.06	0.91	0.92



Ölçeklere ait uyum indis değerlerinin “iyi uyum” ya da “kabul edilebilir uyum” değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018; Schermelleh-Engel vd., 2003). Bu veriler ışığında, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu kanısına varılmıştır.

Tablo 3. C.Alpha, CR ve AVE sonuçları

Değişkenler	C.Alpha	CR	AVE
Polikronisite	0.948	0.963	0.866
Çalışan Yaratıcılığı	0.928	0.949	0.824
İşe Adanmışlık	0.967	0.972	0.794

Bu araştırmada oluşturulan yapıların sağlamlığı, cronbach alpha ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,80'den büyük olduğu için bir sorun teşkil etmemektedir. Faktör yükü ve AVE değerlerinin 0.60 ve 0.50'den büyük olması yakınsaklığı doğrulamıştır (Bagozzi vd., 1991). Ayırıştırıcı geçerlilik de paylaşılan varyans ve ortalama varyansın karşılaştırılmasıyla kanıtlanmıştır, yani $AVE > \text{paylaşılan varyans}$. VIF (tolerans değerleri) 0.2'den fazla ve 10'dan azdır, bu da çoklu doğrusallığın bu araştırma için önemli bir sorun olmadığını doğrulamaktadır.

4. BULGULAR

4.1. Betimsel ve İlişkisel Analizler

Geçerlik analizi ile faktör yapısı doğrulanan değişkenlerin, birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak maksadıyla korelasyon testi yapılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Betimsel ve ilişkisel analizler

Ölçek (N:172)	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Polikronisite	3.17	1.32	1		
2.Çalışan Yaratıcılığı	3.34	1.34	.692**	1	
3.İşe Adanmışlık	3.53	1.24	.603**	.752**	1

** p<0.01

Otel çalışanlarının polikronik eğilimlerinin ortalaması 3.17, çalışan yaratıcılığının ortalaması 3.34 ve işe adanmışlığın ortalaması ise 3.53 olarak bulunmuştur. Üç ölçeğin ortalaması karşılaştırıldığında işe adanmışlık değişkeni en yüksek ortalamaya sahiptir. Korelasyon sonuçları, otel çalışanlarının polikronik eğilimleri ile çalışanların yaratıcılığının pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir ($r = 0.69$). Polikroniklik ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki vardır ($r = 0,60$). İşe adanmışlık ve çalışanların yaratıcılığı da pozitif ilişkilidir ($r = 0.75$). Dolayısıyla, bu araştırmanın önerilen teorisi sonuçlar tarafından kabul edilmektedir.

4.2. Hipotez Testi

Aracılık etkisini analiz etmek için Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS Macro v4.2 eklentisi kullanılmıştır. Analizler Model 4 seçilerek yapılmıştır. Aracılık etkisi için 5000 bootstrap yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Bootstrap yöntemi ile gerçekleştirilen aracılık etki analizlerinde araştırma hipotezinin doğrulanabilmesi için analiz neticesinde elde edilen



%95 güven aralığındaki (Confidence interval, CI) değerlerin (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Polikronisite çalışan yaratıcılığını pozitif yönde ($\beta = .69, p < .001$), polikronisite işe adanmışlığı pozitif yönde ($\beta = .60, p < .001$) ve işe adanmışlık çalışan yaratıcılığını pozitif yönde ($\beta = .53, p < .001$) yordamaktadır. Dolaylı etki incelendiğinde (Dolaylı etki = .32, %95 GA [.20, .44]) anlamlı bir etki gözlenmektedir.

Sonuç olarak, yukarıdaki değerler incelendiğinde, otel çalışanlarının polikronik eğilimlerinin çalışan yaratıcılığına etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Buna dayanarak, otel çalışanları arasında polikronisite ve işe adanmışlık düzeyleri arttıkça çalışan yaratıcılığının da artma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Eş zamanlı olarak, çalışan yaratıcılığındaki artış işe adanmışlık ve polikronisite düzeylerindeki artışla ilişkilidir. Ayrıca, bootstrapping güven aralıklarının alt ve üst sınırlarına ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Aracılık testi için regresyon sonuçları

Yapısal Model	İşe Adanmışlık		Çalışan Yaratıcılığı	
	β /Std.Reg.	Std.Hata	β /Std.Reg.	Std.Hata
Polikronisite R ²			.692**	.056
Polikronisite R ²	.603**	.057		.479
Polikronisite İşe Adanmışlık R ²		.364	.375	.058
Dolaylı Etki			.525**	.061
				.654
Bootstrap Güven Aralığı		LB	.201	
		UB	.441	

**p<0.01, *p<0.05

Tablo 5 incelendiğinde tüm ölçeklerin modele tabi edilmesi durumunda polikronisitenin (bağımsız değişken) çalışan yaratıcılığına (bağımlı değişken) etkisinin anlamlılığını yitirdiğini ($\beta: .375$) ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni işe adanmışlık aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir ($\beta: .322$). 0.201 alt sınır (LB) ile 0.441 üst sınır (UB) aralıkları içerisindeki bootstrap güven aralığı değerleri de aracılık etkisi varlığının anlamlılığına işaret etmektedir. Dahası modelin açıklama düzeyindeki artış ($R^2: .479 \rightarrow .654$) aracı etkinin olduğunu doğrulayan bir başka kriterdir. Bu bulgular doğrultusunda bu araştırmanın bütün hipotezleri desteklenmiştir.

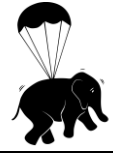


5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Ön saflarda çalışanların bireysel özellikleri, hizmet kalitesinin artırılmasında kilit kaynaklar haline gelmiştir (Giacomel ve Raveleau, 2020). Otel çalışma ortamı daha karmaşık ve zorlu hale geldikçe, polikronisitenin iş sonuçlarını nasıl etkilediğini dikkate almak oldukça önemlidir. Oteller, genellikle belirli bir zaman dilimi içinde çoklu görevlerin gerekli olduğu, zaman açısından kritik ortamlarıyla bilinir (Aladaweiy ve Amer, 2023). Kişi-iş uyumu teorisine dayanan bu çalışma, işe adanmışlığın aracılık rolüne odaklanarak, polikronistenin çalışan yaratıcılığını nasıl etkilediğini araştırmaktadır.

Çalışmadan elde edilen ilk bulgu, polikronisitenin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğidir. Bu pozitif etki, polikronisitenin çalışanları yaratıcılıklarını teşvik etmedeki rolünü vurgulamaktadır. Bulgular, otel çalışanlarının polikronik eğilimlerinin aynı andaki görevleri yerine getirme konusundaki yaratıcılıklarını artırdığını doğrulamıştır. Literatürde yer alan ilgili çalışmalar, polikronisitenin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini desteklemektedir (Anser vd., 2022; Waheed vd., 2021; Yousaf vd., 2021) ve bu çalışmanın bulguları, çalışanların polikronik eğilimlerinin yaratıcı düşünme ve iş davranışlarının değiştirilmesi için önemli olduğunu göstermektedir. Otel çalışanlarının aynı anda birden fazla işi yapabilmeleri için daha yaratıcı olmaları gerekir (Hecht ve Allen, 2005), bu nedenle polikronisite çalışanların yaratıcılığını tetiklemektedir. En üst düzeyde hizmet kalitesi sunumunu gerçekleştirmek için yaratıcılık, ön saflardaki otel çalışanlarının aynı anda birçok görevle başa çıkabilmeleri açısından önemlidir. Çalışmanın ilk bulgusu, Elazığ ilindeki otel çalışanları arasında yaratıcılığın polikronisite ile bağlantılı olduğunu doğrulamıştır. Bir başka ifadeyle, polikronik eğilimli bir çalışan, daha yaratıcı olacaktır.

Konaklama yönetimi literatürü, ön saflarda çalışanların tutumlarını (örn. işe adanmışlık) ve davranışlarını (örn. çalışan yaratıcılığı) etkileyen faktörler üzerine güçlü bir araştırma mirasına sahiptir (He vd., 2021). Bu nedenle, bu çalışma kritik çalışan çıktılarında da odaklanmış ve polikronisitenin işe adanmışlık üzerindeki pozitif yönde etkisini araştırmak için H₂ hipotezini ve işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkisini araştırmak için ise H₃ hipotezini geliştirmiştir. Polikronisite ve işe adanmışlık arasındaki bağlantıya dair sonuç, kişi-iş uyumu teorisine uyumludur (Kristof, 1996) ve polikronik davranış sergileyen çalışanların ön saflardaki hizmet işlerinin taleplerini karşılayacak beceri, yetenek ve bilgiye sahip olduğunu göstermektedir (Arndt vd., 2006; Karatepe vd., 2013). Sonuçlar, işine adanmış çalışanların işle ilgili görevlerine tam konsantre olduklarını ve görevlerini başarıyla yerine getirdiklerini göstermektedir. Bu tür çalışanlar müşteri sorunlarını etkin bir şekilde çözmek için ellerinden geleni yapmaktadır (Karatepe vd., 2013). Önceki çalışmalarla (Adriani vd., 2021; Asghar vd., 2020; Jang ve George, 2012) uyumlu olarak, polikronik davranış sergileyen çalışanları işe almak otel yönetimi için bir avantaj olduğu iddia edilebilir çünkü bu tür çalışanlar işlerinde daha mutlu olabilmekte ve zorlu görevlerle başa çıkabilmektedirler. Ayrıca model bulguları, işlerine daha yüksek düzeyde adanmış olan çalışanların yaratıcılıklarını artırabileceğini de ortaya koymaktadır. Bulgular, konaklama sektöründe işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığı



üzerindeki etkisini vurgulayan Peng ve diğerlerinin (2023) önceki araştırmaları tarafından da desteklenmektedir.

Wang ve Tsen (2019) ve Naveed vd. (2022) çalışmalarında, konaklama sektöründe en üst düzeyde hizmet kalitesi beklentisi için aracı rol olarak işe adanmışlığın kapsamlı bir şekilde incelenmesinin önemine değinmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırma, işe adanmışlığın polikronisitenin çalışan yaratıcılığını teşvik etmedeki önemli aracılık rolünü vurgulayan öncü bir çalışmadır ve bu nedenle, konaklama literatürüne sağlam bir teorik katkı sunacağı beklentisine sahiptir. İşe adanmışlığın aracı rolünü aydınlatmak için kişi-iş uyumu teorisini kullanmak, mevcut literatür üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Kısacası, daha önce vurgulanmamış olan işe adanmışlığın konaklama sektörü bağlamında yaratıcılığı artırmadaki aracılık rolünü vurgulayarak alanı ilerletmektedir.

5.1. Teorik ve Pratik Çıkarım

Bu çalışma, çalışan yaratıcılığını etkileyebilecek önemli faktörleri tartışmıştır. Teorik bir bakış açısıyla, bu çalışma aşağıdaki çıkarımları sunarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Konaklama sektörü bağlamında bu çalışma, işgörenlerin bireysel özellikleri ve iş çevresi eşleştiğinde pozitif çıktılar görülebileceğini savunan Kişi-iş uyumu teorisinden (Dalgıç ve Türkoğlu, 2018, s.789) faydalanmıştır. İkinci olarak, mevcut yazın gözlemlendiğinde polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin doğrulandığı tespit edilirken, işe adanmışlığın bu etkideki rolünü inceleyen bir araştırmaya denk gelinmemiştir. Bu doğrultuda, ortaya konulan aracı rol ile literatüre katkı sağlamaktadır.

Polikronik davranış sergileyen çalışanlar, müşterilerle gerekli temasların yüksek olduğu ve kesintilerin sık yaşandığı pozisyonlarda istihdam edilmelidir. Çalışanın etkili bir şekilde konumlandırılması, oteller ve çalışan arasında en iyi kişi-iş uyumunun yaratılmasına yardımcı olur (Aladaweiy ve Amer, 2023). Bu nedenle, yönetim bu tür çalışanları bulmak ve elde tutmak için harekete geçmelidir (örn; adil ücret vererek, kariyer fırsatları sunarak, ödüllendirme sistemleri oluşturarak vs.). Ayrıca yönetim, kendi çalışanlarının polikronik eğilimlerini artırabilmek için eğitim ve gelişim programları düzenlemelidir.

5.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu mevcut çalışma, konaklama sektörüne ilişkin araştırma literatürüne bazı katkılarda bulunmakla birlikte, bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Veri toplama, katılımcıların hatırlama yanlılıkları, sosyal beklenti yanlılıkları gibi yaygın metodolojik yanlılıklara yol açabilecek tek bir öz bildirim anketine dayanmaktadır. Bu çalışmanın ikinci bir sınırlaması da coğrafi sınırlamadır. Çalışma sadece Elazığ ilindeki 4 yıldızlı otellerde gerçekleştirildiği için sonuçlarını genellemek mümkün değildir. Bu nedenle, çalışmanın hem daha büyük örneklerle hem de önde gelen turizm illerindeki 5 ve üzeri yıldızlı konaklama ortamlarında tekrarlanması, gelecekteki genelleme için faydalı olacaktır. Ayrıca, zayıf nedensellik nedeniyle, gelecekteki çalışmalar söz konusu değişkenlerin ilişkilerini gözlemlemek için boyamsal bir



çalışma tasarımı kullanabilir. Son olarak, bu çalışma araştırmaya değer olabilecek demografik değişkenlerdeki (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi) farklılıkları test etmemiştir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalarda bu noktanın da dikkate alınmasını önerilebilir.

Kaynakça

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Agbanyo, G. K., & Shi, M. (2024). The moderating effect of management polychronicity and knowledge sharing on career sustainability in the work-from-anywhere new normal-from a social exchange theory perspective. *Sustainability*, 16(8), 3302. <https://doi.org/10.3390/su16083302>
- Ahmad, N., Samad, S., & Han, H. (2024). Charting new terrains: How CSR initiatives shape employee creativity and contribute to UN-SDGs in a knowledge-driven world. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100557>
- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102968. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Aladaweiy, A. A., & Amer, T. M. (2023). Exploring polychronic orientation of employees in hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7(2), 1-20. <https://doi.org/10.21608/mfth.2023.326191>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Altinay, L., Dai, Y.-D., Chang, J., Lee, C.-H., Zhuang, W.-L., & Liu, Y.-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer-Verlag.
- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2021). Polychronicity: Model and analysis of conditional process toward employee turnover intentions. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(1), 1-14.



- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461-480. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0250>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: A glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39-54. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0176>
- Arıcı, H. E., Araslı, H., & Namin, B. H. (2016). Do customer and coworker incivility moderate the effect of polychronicity on job performance? Evidence from hotel frontline employees in North Cyprus. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 594-605.
- Arndt, A., Arnold, T. J., & Landry, T. D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing*, 82(4), 319-330. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.08.005>
- Asghar, M., Gull, N., Tayyab, M., Zhijie, S., & Tao, X. (2020). Polychronicity at work: Work engagement as a mediator of the relationships between job outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 470-478. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.002>
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Aydın, E., & Çilesiz, E. (2022). Örgüt iklimi, yenilikçi davranış ve bireysel yaratıcılık ilişkisi: Türkiye’de otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 266-280. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.951>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Bahat, E. (2021). Person-organization fit and commitment to volunteer organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 1255-1270. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00212-x>
- Barkat, W., Waris, I., Ahmed, R., & Dad, M. (2024). Transformational leadership and frontline managers work engagement, innovative work behavior, organizational citizenship behavior, and employee sustainability in the hotel industry in Pakistan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 315-336. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282217>
- Bluedorn, A. C. (1998), An interview with anthropologist Edward T. Hall. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 109-115. <https://doi.org/10.1177/105649269872003>



- Bluedorn, A. C., Felker Kaufman, C., & Lane, P.M. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Academy of Management Perspectives*, 6(4), 17-26.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV) The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 205-231. <https://doi.org/10.1108/02683949910263747>
- Cesur, M. D. (2023). *Uluslararası otel işletmelerinde depo ve satınalma yönetiminde karşılaşılan sorunlar: Bir örnek olay çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: modeling work engagement as a mediator. *Journal of Cleaner Production*, 190, 809-821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cinniöglu, H., & Ertoögrul, R. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(56), 1086-1104. <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.64382>
- Çekmeceliöglu, H. G., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.020>
- Dalgıç, A., & Türkoöglu, N. (2018). Otel çalışanlarının iş becerikliliği ve polikronisite eğilimlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi. *2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies* içinde (ss. 787-794). SETSCI Conference Indexing System, ISAS 2018-Winter, Samsun.
- Daskin, M., & Surucu, O. A. (2016). The role of polychronicity and intrinsic motivation as personality traits on frontline employee job outcomes: An empirical study from Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(2), 177-196. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2015-0088>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>



- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2020). Elazığ ilinin sağlık turizmi açısından SWOT analizi ile değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 7(14), 111-129.
- Dikici, M. S., & Akkılıç, M. E. (2023). Algılanan hizmet kalitesi ile davranışsal niyetler arasında müşteri memnuniyetinin aracı etkisi: Medikal turistler üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(Özel Sayı), 275-298.
- Edwards, J. R. (1991). Person job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). Wiley.
- Elazığ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2025). *Yıllara göre konaklama istatistikleri*. <https://elazig.ktb.gov.tr/TR-189484/istatistikler.html> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2025).
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2015). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. D. (2004). Work value congruence and intrinsic career success. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Franczak, J., Gyensare, M. A., Lanivich, S. E., Adomako, S., & Chu, I. (2024). How and when does founder polychronicity affect new venture performance? The roles of entrepreneurial orientation and firm age. *Journal of Business Research*, 172, 114408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114408>
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector: The role of psychological safety and polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4519. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084519>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update*. Pearson.
- Giacomel, A., & Raveleau, B. (2020). Front-office jobs in the age of soft skills. In G. Grefe, & D. Peyrat-Guillard (Eds.), *Shapes of tourism employment: HRM in the worlds of hotels and air transport* (pp. 23-37). Wiley.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349-369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.



- Haase, R. F., Ferreira, J. A. G. A., Santos, E. J. R., Aguyao, G. M., & Fallon, M. M. (2008). Scaling the information load of occupations: Preliminary findings of the fit between individual capacities and environmental demands. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 156-176. <https://doi.org/10.1177/1069072707313184>
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998) *Multivariate data analysis*. Wiley.
- Hayes A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). How high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 45*(8), 1360-1382. <https://doi.org/10.1177/1096348021996800>
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2003). Person-job fit on the dimension of polychronicity: Examining links with well-being and performance. *Academy of Management Proceedings, 1*, 1-6.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 98*(2), 155-178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.004>
- Hon, A. H. Y, Chan, W. W. H., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 416-424. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.001>
- Hon, A. H. Y. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 130-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.004>
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology, 10*, 1134. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01134>
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M. A., & Khadim, S. (2021). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management, 24*(5), 1653-1678. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0165>
- Jabbar, A., & Danish, R. Q. (2023). The art of juggling: Effects of employee's polychronic orientation on service recovery performance and extra-role customer service. *Journal of Asia-Pacific Business, 24*(2), 102-120. <https://doi.org/10.1080/10599231.2023.2217492>



- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 881-899. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0016>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karafakioglu, E., & Findikli, M. A. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440-461. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.626730>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
- Karatepe, O. M., Karadas, G., Azar, A. K., & Naderiadib, N. (2013). Does work engagement mediate the effect of polychronicity on performance outcomes? A study in the hospitality industry in Northern Cyprus. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 52-70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.723266>
- Kartal, M., & Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle, güvenilirlik ve geçerlik analizleri*. Akademisyen Kitabevi.
- Kaufman-Scarborough, C. (2017). Monochronic and polychronic time. In Y. Y. Kim (Ed.), *The international encyclopedia of intercultural communication* (pp. 1-5), Wiley Blackwell.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>



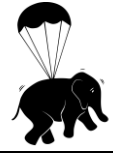
- Lengmang, J. N., Dakung, R. J., & Auta, H. D. (2024). Effects of polychronicity and job embeddedness on productivity of Nigerian University lecturers. *Annals of Management and Organization Research*, 6(1), 25-42. <https://doi.org/10.35912/amor.v6i1.1846>
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., & Zhang, J. (2020). Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment-with the example of the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 427-486. <https://doi.org/10.1080/19388160.2019.1664960>
- Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China's hotel industry. *Tourism Management*, 69, 23-37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.004>
- Liu, J., Cho, S., Yang, S., & Xue, C. (2021), How and when does multitasking affect customer orientation of hotel employees?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 335-342. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.009>
- Madjar, N., & Oldham, G. R. (2006). Task rotation and polychronicity: Effects on individuals' creativity. *Human Performance*, 19(2), 117-131.
- Memon, K. R., Ghani, B., & Han, H. (2025). Customer-oriented front-line employees' voice behaviours in the hospitality industry: A comprehensive literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 572-611.
- Merdiaty, N. (2024). Person-job fit on work engagement with meaningful work as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 134-145. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3146>
- Mittal, R., & Bienstock, J. E. (2019). Transformational leadership and polychronicity as antecedents of work-home boundaries. *Management Research Review*, 42(4), 460-468. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0093>
- Mon, M. D., Fatyandri, A. N. & Rahmadhanti (2025). The effect of polychronicity on turnover intention with mediation of job satisfaction and employee engagement and moderated by work environment. *Jurnal Manajemen*, 16(1), 114-132.
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Naveed, M., Zia, M. Q., & Cangialosi, N. (2022). The nexus of job resources and turnover intentions with the mediating role of employees' work engagement in the hospitality industry. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(3), 282-296. <https://doi.org/10.1108/CBTH-09-2021-0217>



- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy Of Management Journal*, 39, 607-634.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Peng, M. Y. P., Liang, Z., Fatima, I., Wang, Q., & Rasheed, M. I. (2023). The nexus between empowering leadership, job engagement and employee creativity: Role of creative self-efficacy in the hospitality industry. *Kybernetes*, 53(10), 3189-3210. <https://doi.org/10.1108/K-10-2022-1425>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Elgar.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – Preliminary Manual*. Erişim adresi: <https://goo.gl/nqu9zE> (Erişim Tarihi: 22 Şubat 2023).
- Schell, K. L., & Conte, J. M. (2008). Associations among polychronicity, goal orientation, and error orientation. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 288-298. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.08.009>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shah, S. W., Jepsen, D. M., & Bankins, S. (2024). Polychronicity fit and turnover intentions in projects: the mediating roles of exhaustion and work overload. *International Journal of Manpower*, 45(7), 1350-1364. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2023-0309>
- Shao, J., Cherian, J., Xu, L., Zaheer, M., Samad, S., Comite, U., Mester, L., & Badulescu, D. (2022). A CSR perspective to drive employee creativity in the hospitality sector: A moderated mediation mechanism of inclusive leadership and polychronicity. *Sustainability*, 14(10), 6273. <https://doi.org/10.3390/su14106273>



- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Slatten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Söylemez, E., Eryılmaz, G., & Cinnioğlu, H. (2024). Kariyerizm algısının işe adanmışlık düzeylerine etkisi: Otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 275-292.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1-31. <https://doi.org/10.1159/000277029>
- Suwanti, S., Udin, U., & Widodo, W. (2018). Person-organization fit, person-job fit, and innovative work behavior: the role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Economics And Business Administration*, 6(3), 146-159.
- Taheri, B., Jafari, A., & O'Gorman, K. (2014). Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism Management*, 42, 321-329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.011>
- Twaissi, N. M., Alhawtmeh, O. M., & O'la Hmoud Al-Laymoun. (2022). Polychronicity, job performance, and work engagement: The mediating role of supervisor's organizational embodiment and moderation of psychological ownership. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2143012. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143012>
- Waheed, J., Jun, W., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Hussain, H. (2021). Towards employee creativity in the healthcare sector: Investigating the role of polychronicity, job engagement, and functional flexibility. *Healthcare*, 9(7), 837. <https://doi.org/10.3390/healthcare9070837>
- Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320. <https://doi.org/10.3390/su11082320>
- Wang, Z. (2017). *Factors that affect employee turnover in five-star hotels in Beijing, China* [Unpublished doctoral dissertation]. Auckland University of Technology.
- Wirawan, H., Samad, M. A., & Khairil, M. (2024). Investigating the effect of abusive supervision on work engagement through the role of employee creativity: the moderating effect of interpersonal communication competence. *Human Resource Development International*, 27(1), 36-57. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2193809>
- Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık*. Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.



Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2021). Is polychronicity a panacea for innovative work behavior among nursing staff? Job embeddedness and moderating role of decentralization. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 173-189. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0172>

Zorlu, K., & Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 297-307.

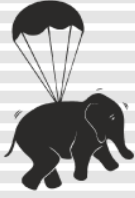
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



Gender Inequality in Business: A Bibliometric and Qualitative Research

Erman Kılınc¹

Received/ Başvuru: 01.01.2025

Accepted/ Kabul: 22.02.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

Abstract

In this study, the subject of "gender inequality" is conceptually addressed primarily within the framework of Social Identity Theory (SIT). Subsequently, academic studies on "gender inequality" in English from the Web of Science (WoS) database were examined. Within the scope of the research, SSCI articles that included the terms "gender inequality - gender disparity - gender inequity - gender segregation" in their titles, keywords, or abstracts were filtered. The focus was then placed on the categories of Women's Studies, Management, Business, Business Finance, Ethics, and Behavioral Sciences resulting in 144 Social Sciences Citation Index (SSCI) articles. The findings obtained through bibliometric and qualitative analysis techniques were presented using visual tools such as word tree, thematic map, tree map, word cloud map, three-field plot, and code-subcode-segment model. The results revealed that academic publications on gender inequality were very limited in the early 2000s, but their number has grown exponentially over time, maintaining this momentum. The countries producing the most publications in this field were identified as the United States, the United Kingdom, and Australia. Furthermore, it was observed that under the theme of gender inequality codes such as struggle, ways of seeing, troubles, and determining factors were identified, with these codes further divided into subcodes and segments. Additionally, key terms clustered under basic themes representing maturity in the literature, were identified as integration, women, and change while key terms clustered under niche themes indicating high potential for future research, were identified as masculinities, nursing, and practice.

Keywords: gender inequality, diversity, business, women

¹ Asst. Prof., Niğde Ömer Halisdemir University, Türkiye, ermankilinc@ohu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7065-5916



İş Dünyasında Cinsiyet Eşitsizliği: Bibliyometrik ve Nitel Bir Araştırma

Öz

Bu çalışmada "cinsiyet eşitsizliği" konusu öncelikli olarak Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory - SIT) çerçevesinde kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra Web of Science (WoS) veri tabanından alınan İngilizce akademik çalışmalar incelenmiştir. Araştırma kapsamında, başlık, anahtar kelimeler veya özetlerinde "gender inequality - gender disparity - gender inequity - gender segregation" terimlerini içeren SSCI makaleleri filtrelenmiştir. Araştırmanın odak noktası Kadın Çalışmaları, Yönetim, İşletme, İşletme Finansmanı, Etik ve Davranış Bilimleri kategorilerinde toplanmış ve 144 Social Sciences Citation Index (SSCI) makalesine ulaşılmıştır. Bibliyometrik ve nitel analiz teknikleriyle elde edilen bulgular; kelime ağacı, tematik harita, ağaç haritası, kelime bulutu haritası, üç alanlı grafik ve kod-alkod-segment modeli gibi görsel araçlarla sunulmuştur. Sonuçlar, 2000'li yılların başında cinsiyet eşitsizliği üzerine akademik yayınların oldukça sınırlı olduğunu, ancak zamanla sayılarının hızla arttığını ve bu ivmeyi koruduğunu ortaya koymuştur. Bu alanda en çok yayın üreten ülkeler Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Avustralya olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet eşitsizliği teması altında mücadele, görme yolları, sorunlar ve belirleyici faktörler gibi kodlar belirlenmiş, bu kodlar alt kodlara ve segmentlere ayrılmıştır. Bunun yanında, literatürde olgunluğu temsil eden temel temalar altında kümelenen anahtar terimler entegrasyon, kadınlar ve değişim olarak tespit edilirken, gelecekte yüksek araştırma potansiyeline sahip niş temalar altında kümelenen anahtar terimler ise erkeklik, hemşirelik ve uygulama olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: cinsiyet eşitsizliği, çeşitlilik, iş dünyası, kadınlar



1. INTRODUCTION

Gender inequality in the workplace deeply affects individuals' career development and economic opportunities as a result of gender norms and structural discrimination (Gauchat et al., 2012). Women's participation rates in the workforce, representation in leadership positions, and distribution across sectors are among the most visible indicators of this inequality (Tzannatos, 1999). According to the 2023 Global Gender Gap Report by the World Economic Forum, it will take 131 years to fully eliminate gender inequality across its various dimensions.

In the literature, gender inequality is generally categorized into horizontal and vertical dimensions. Horizontal segregation refers to the concentration of specific genders in certain professions, while vertical segregation refers to the barriers women face in accessing leadership and top management positions. Horizontal segregation is reproduced through gender norms in the labor market, leading to the association of women with specific professions (Hakim, 2006). From a vertical perspective, it is noted that only 10% of leadership positions in Fortune-500 companies are held by women, with little change in these figures in recent years. This segregation highlights the negative impact of gender-based biases and societal expectations on the labor market. Consequently, the sectoral and geographical spread of gender inequality negatively affects both organizational performance and the economic growth of nations (Klasen, 2018). According to McKinsey Global Institute (2015), achieving equal workforce participation for women would increase global GDP by 26%; however, the persistence of conditions that perpetuate gender inequality would limit women's potential economic contributions. It is aimed that the findings of the research will contribute to the positive change in these statistics by providing a better understanding of the issue of women's inequality and directing the steps to be taken in this direction.

The main factors contributing to gender inequality include gender roles, workplace power dynamics, and human resource practices. Research shows that women face barriers such as the glass ceiling and the glass cliff in organizations and are often directed toward riskier or failure-prone leadership positions (Ryan and Haslam, 2007). Human resource (HR) practices and organizational culture are known to play reinforcing roles in this segregation. For instance, HR policies designed under the claim of gender neutrality but containing implicit biases can limit women's career advancement (Acker, 1990). According to SIT, a social psychology framework that explores internal group dynamics, intergroup relations, and the collective self in the context of group phenomena, overcoming gender inequality is achievable through effective and authentic strategies. This theory suggests that addressing these inequalities can enhance both internal group dynamics and intergroup relations. The findings of this research aim to contribute to this improvement by highlighting some of the existing gaps in women's equality. For example, policies promoting gender equality in the workplace within European Union countries have led to a 12% increase in women's workforce participation and significant economic improvements (OECD, 2021).



This study will first conceptually address the multidimensional nature of gender inequality. In the methodology section, literature studies in this field will be examined using bibliometric and qualitative analysis techniques. Findings will then be presented through various visual tools such as keyword tree map, three-field plot, countries' scientific productions, thematic map, co-occurrence networks, word cloud map, word tree, and code-subcode-segment model. The study aims to contribute to academic literature, raise social awareness, and assist HR managers and policymakers in developing more effective strategies for combating gender inequality.

The Most Cited Documents, *Co-occurrence Network*, and *Thematic Map* tables will serve as valuable resources for academics, highlighting the most frequently cited articles on women's inequality, illustrating how different topics are interconnected, and identifying the four key themes in this field. *The Three-Field Plot* and *Countries' Scientific Productions* visuals, which incorporate keywords, authors, and country data, will provide policymakers with insights into the geographical distribution of studies on this issue, highlighting existing gaps and common keyword associations. This can help identify which countries are actively addressing gender inequality and which are lagging behind, playing a crucial role in shaping future policies. Additionally, HR managers will benefit from focusing on the *Thematic Map*, which outlines four core dimensions of women's inequality, offering a clearer understanding of the issue. This will allow them to discern well-established, popular, niche, and emerging or declining themes related to gender inequality. HR managers can also use the *Code-Sub-Code-Segment* model to analyze the relationships between variables within the context of women's inequality.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. Inequitable Behaviors in Organizations

Inequitable behaviors in organizations refer to practices such as discrimination, bias, and harassment based on employees' identity, gender, race, or other personal attributes, constituting a type of injustice. Discrimination involves treating individuals differently and often negatively based on their identities. Harassment refers to exposing employees to hostile, aggressive, or disturbing behavior, often linked to factors such as gender, race, or disability. Bias entails the influence of negative beliefs and attitudes towards specific groups in decision-making processes (Dovidio et al., 2003).

SIT posits that "individuals perceive themselves as part of social groups, which leads them to develop positive attitudes toward in-groups and negative attitudes toward out-groups" (Tajfel and Turner, 1986). In this context, inequitable behaviors in organizations are rooted in individuals' tendencies to exclude one another and reinforce in-group cohesion. When such psychological distinctions among group members are reinforced by organizational hierarchies and leadership styles, they can lead to destructive outcomes (Hogg and Terry, 2000).

Inequitable behaviors can be observed in varying degrees across all organizations, though they are more prevalent in certain sectors and cultures. For instance, women face greater



discrimination in male-dominated sectors such as engineering, construction, and technology (Eagly and Carli, 2003). In culturally homogenous societies, inequitable behaviors towards ethnic and religious minorities are more common, though such behaviors are also frequently observed in multicultural organizations and globalized workforces (Klein et al., 2004). For instance, some large firms in North America and Europe still have limited racial diversity and female leadership representation, demonstrating that inequitable behaviors persist in multinational companies and Western societies.

Regardless of their type, inequitable behaviors have significant negative consequences for organizations. Unfair treatment of employees reduces job satisfaction, organizational commitment, and motivation while increasing turnover intentions (Kuvaas, 2006; Cheung and Halpern, 2010). Schein (2010) argues that such behaviors threaten a healthy work environment, leading to distrust and low morale among employees, ultimately damaging organizational culture. Another risk of inequitable behaviors for organizations is legal challenges. Cases of discrimination and harassment can lead to costly legal proceedings and damage to corporate reputation. Loss of reputation negatively impacts on the organization's ability to attract and retain talented employees. Therefore, it is crucial for organizations to foster equitable work environments by implementing comprehensive training programs, establishing fair policies, and taking strict measures against discrimination. Furthermore, promoting workforce diversity and developing strategies to eliminate social identity-based biases can provide more productive and sustainable work environments in the long term (Nishii, 2013).

2.2. Gender Inequality

Gender inequality in the workplace refers to unfair practices based on gender, affecting access to opportunities, working conditions, wage distribution, and organizational roles for male and female employees. This inequality manifests in various ways, such as women and gender minorities earning less, working in less secure jobs, and occupying fewer leadership positions.

These approaches, which lead to organizational unrest, often result in women encountering the glass ceiling syndrome in male-dominated organizations, where they face hidden barriers to advancing to significant positions (Cotter et al., 2001). Conversely, gender inequality can also be observed in female-dominated organizations. According to the glass escalator phenomenon, men in female-dominated professions experience faster promotion opportunities (Williams, 1992). Ultimately, gender inequality is evident in both female- and male-dominated sectors.

Gender inequality is broadly categorized into two types: vertical segregation and horizontal segregation. Vertical segregation refers to situations where women are concentrated in less prestigious, lower-paid roles with limited promotional opportunities, while men dominate management and leadership positions. Horizontal segregation, on the other hand, pertains to the concentration of women in sectors that require soft skills such as care, education, and health while men dominate more technical, high-reward sectors like engineering, technology, and finance (Charles and Grusky, 2004). Studies show that women spend more time on non-



promotable tasks compared to men, negatively affecting their career advancement ([Babcock et al., 2017](#); [O'Meara et al., 2017](#)).

2.3. Social, Cultural, and Economic Factors Leading to Gender Inequality

Social factors influencing gender inequality are closely tied to societal expectations of male and female roles. According to SIT, individuals increasingly identify with in-groups, reinforcing the "us" versus "them" distinction and intensifying exclusionary behaviors towards out-groups ([Tajfel and Turner, 1986](#)). In this context, the perception that men are more suitable for leadership roles makes it harder for women to advance in their careers. Women are often directed toward low-priority jobs with fewer opportunities for promotion, while men are assigned high-importance tasks ([Babcock et al., 2017](#)). This situation creates individual and institutional inequalities, varying across societies. In Western European countries, women's labor market integration is higher due to welfare policies and flexible working arrangements.

Cultural factors include societal norms, stereotypes, and structural elements. A deeply entrenched masculine work culture, especially in male-dominated sectors like construction, technology, and engineering, leads to the exclusion of women. In patriarchal societies, women are expected to focus more on family and domestic responsibilities, while men are encouraged to participate more actively in the workforce. For instance, in Sweden, the female labor force participation rate is high at 74% ([OECD, 2021](#)). In contrast, the rate is only around 20% in the Middle East and North Africa. In less modern societies, this perspective often deprives women of education and career opportunities, creating a self-perpetuating cycle ([Hofstede, 2001](#)).

Economic factors leading to gender inequality focus on the role of income distribution within societies and households. In countries with high prosperity levels, gender inequality tends to be lower. For example, in Scandinavian countries, where per capita income is high, women have higher labor market participation, leadership opportunities, and education levels. Social policies, flexible work arrangements, and gender equality efforts contribute to this outcome ([Duvander et al., 2019](#)). In low-income countries, however, gender inequality is more pronounced. Women often work in informal, low-paying, and insecure jobs. Economic disadvantages deepen gender inequality and necessitate more organized efforts to address it. According to SIT, disadvantaged groups are more inclined to collectively challenge their disadvantage when they recognize society as being structured around group divisions, view alternative arrangements to the status quo as feasible and valid, and possess sufficient collective power to drive social change ([Schmitt et al., 2014](#)).

2.4. Combating Gender Inequality

Gender inequality continues to exist as a deep-rooted issue globally, causing disruptive effects at various levels. Removing barriers to women's effective participation in production, leadership, and decision-making mechanisms will provide benefits not only to individuals but



also to organizations and nations. Accordingly, revisiting HR strategies, leadership approaches, and national policies will be a meaningful step in combating gender inequality.

2.4.1. The Role of HR in Combating Gender Inequality

HR strategies play a crucial role in addressing gender inequality. Ensuring fairness and transparency in all HR practices, from recruitment processes to promotions, will effectively enhance the understanding of equality within organizations. Research shows that job advertisements promoting diversity and using gender-neutral language positively influence women's job applications (Gloor et al., 2020). In addition, policies such as flexible work models and parental leave help women achieve a work-life balance and increase female employment. Furthermore, HR departments play a significant role in raising awareness by organizing gender inequality training and awareness campaigns. These campaigns reduce biases and contribute to fostering an inclusive work environment.

2.4.2. The Responsibilities of Senior Management and Leaders in Preventing Gender Inequality

Active participation of senior management and leaders, who hold decision-making authority, is essential in eliminating gender inequality. Leaders need to act as role models and integrate the issue of gender equality into organizational culture (Eagly and Carli, 2007). In this context, implementing conscious leadership strategies is important to overcome the glass ceiling syndrome. Moreover, leaders' active involvement in mentorship is effective in encouraging women employees toward leadership positions. Senior management and leaders also have important roles in establishing diversity committees and implementing equality policies within organizations.

2.4.3. Macro Policies for Preventing Gender Inequality

Legal and economic policies that shape regulations significantly contribute to preventing gender inequality. The principle of equal pay for equal work aims to address gender-based disparities in productivity levels. The UK's introduction of the Gender Pay Gap Reporting Legislation in 2018 is considered a significant step in this regard (OECD, 2021). Additionally, government support for social services such as childcare facilitates the active participation of women in the workforce. Comprehensive parental leave policies implemented in Scandinavian countries are among the exemplary practices (World Economic Forum, 2023). Such policies not only reduce gender inequality but also enhance the economic productivity of nations.

2.5. Gender Inequality Across Sectors

Gender inequality remains a pervasive issue across various sectors worldwide, affecting both economic development and social progress. Women often face barriers to entry, limited career advancement opportunities, unequal pay, and underrepresentation in leadership roles. These disparities are deeply rooted in cultural, social, and structural factors that vary across industries.



Examining gender inequality in different sectors highlights the challenges women encounter and the need for targeted interventions to promote inclusivity and equality (Blau and Kahn, 2017). The situation of gender inequality on a sectoral basis is as follows:

- **Manufacturing:** The manufacturing sector shows significant gender inequality, with men dominating high-paying technical and managerial positions, while women are concentrated in lower-wage, less secure roles. Gender pay gaps are particularly pronounced in this sector.
- **Health:** Despite being a female-dominated sector, men disproportionately occupy leadership and specialist roles in the health industry. Women face barriers in career progression and significant wage disparities.
- **Education:** Women are overrepresented in teaching at primary and secondary levels but underrepresented in leadership roles such as school principals and university administrators. This reflects persistent structural barriers in the education sector.
- **Transportation and Logistics:** Traditionally male-dominated, the transportation and logistics sector have low female participation. Women face stereotypes, inadequate workplace facilities, and safety concerns, limiting their access to opportunities.
- **Finance and Banking:** In finance and banking, women are underrepresented in senior management and board positions. Despite progress in workforce diversity, the gender pay gap persists, particularly in leadership roles.
- **Energy:** The energy sector has one of the lowest rates of female participation, particularly in technical and engineering roles. Cultural biases and a lack of support for women in STEM fields contribute to this inequality.
- **Technology and IT:** The technology sector struggles with gender diversity, with women underrepresented in technical roles and leadership positions. Challenges include workplace biases, unequal pay, and limited mentorship opportunities.
- **Agriculture and Fisheries:** Women play crucial roles in agriculture and fisheries but often lack access to resources such as land ownership, financial credit, and technology. This exacerbates gender disparities, particularly in rural areas.
- **Security and Defense:** The security and defense sector remains predominantly male, with women representing a small fraction of personnel. Women often face discrimination, stereotypes, and limited opportunities for advancement in military and law enforcement careers.
- **Media and Communication:** In media and communication, women are underrepresented in decision-making and editorial roles. They also face challenges such as gender stereotyping in content creation and lower salaries compared to their male counterparts.

2.6. Benefits of Preventing Gender Inequality

Organizations that achieve gender equality improve not only individual well-being but also organizational performance. These benefits manifest in various areas, including economic growth, employee satisfaction, innovation, corporate reputation, and sustainability. Eliminating



gender inequality is critical for enhancing organizations' global competitiveness and building resilience against future challenges.

Studies have shown that teams with equal participation from women are more creative and innovative. Diversity brings together different perspectives, enabling more effective solutions to problems. Desvaux et al. (2017) suggest that gender diversity in management teams significantly enhances company performance. Teams with diverse perspectives adopt more innovative approaches during product development and respond more quickly to customer demands. Research conducted in technology firms has revealed that women's contributions to product development processes, especially in user experience and design, lead to significant improvements (Hewlett et al., 2013).

The economic gains from gender equality are also noteworthy. According to a McKinsey Global Institute (2015) report, achieving equal participation of women in the workforce could contribute \$28 trillion to the global economy. Increased representation of women in STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) fields exemplifies how these sectors experience significant growth in economic output. Similarly, integrating women entrepreneurs into the business world enhances the number of innovative solutions and contributes to economic growth. A World Bank report from 2020 indicated that achieving equal participation of women in the workforce could increase a nation's GDP by 10–15%.

Companies prioritizing gender equality not only cultivate a more positive public image but also gain an advantage in attracting talented individuals. Among Fortune-500 companies, those that successfully implement gender equality policies report higher levels of employee satisfaction and organizational commitment compared to others (Catalyst, 2020). Organizational policies promoting gender equality foster an inclusive work environment that supports the career development of both female and male employees. Consequently, mechanisms involving women in leadership positions demonstrate greater success in crisis management. This indicates that diverse teams provide more flexible and creative solutions during times of crisis. For example, countries led by women during the COVID-19 pandemic achieved better outcomes in managing the crisis (Garikipati and Kambhampati, 2021). Similarly, female leaders in organizations were observed to make more transparent and empathetic decisions during crises. IKEA launched a mentorship program specifically for advancing women into leadership roles, increasing the proportion of female managers from 25% to 50%. This change resulted in significant improvements in customer satisfaction and employee engagement. Similarly, Deloitte enhanced its innovation capacity by offering flexible work hours and leadership programs to increase the representation of women in the workforce.



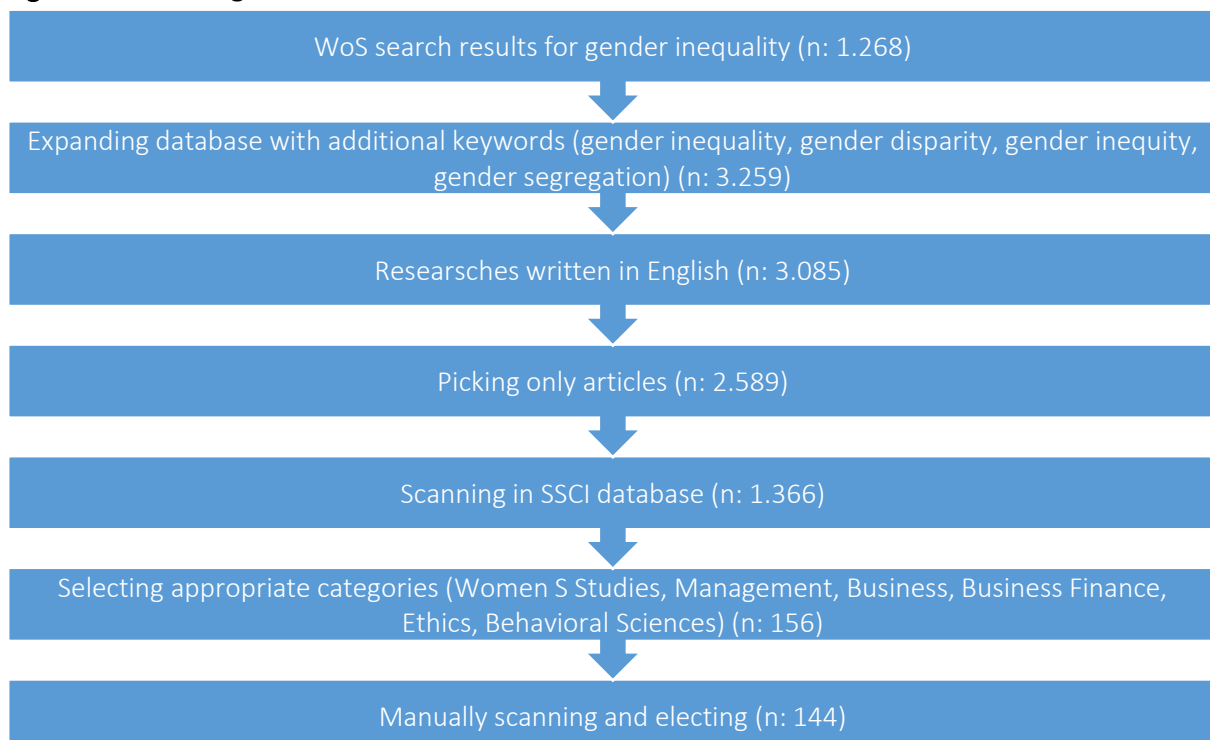
3. RESEARCH METHOD

3.1. Data Collection

In this study, the SSCI articles available in the WoS database were used as the primary data source. The reason for this choice is that the WoS contains the most prestigious, comprehensive, and impactful journals, making it highly suitable for bibliometric research.

Certain filtering steps were applied to identify research relevant to the topic of “gender inequality in business.” Articles were selected in English, and keywords such as gender inequality, gender disparity, gender inequity, and gender segregation in the title, keywords, or abstract were prioritized. Despite these filters, the articles spanned various disciplines, and to maintain thematic consistency, only studies categorized under Women’s Studies, Management, Business, Business Finance, Ethics, and Behavioral Sciences were included, narrowing the total to 156 articles. To enhance inclusivity, no restrictions were applied to the publication date of the articles. Lastly, after individually reviewing the 156 articles, it was determined that 12 were not directly related to women in the workforce, leaving 144 SSCI articles for further analysis. These steps in the literature review process are illustrated in Figure 1.

Figure 1. Flow diagram of literature review





3.2. Analysis of Data

This study utilized the content analysis method, one of the qualitative research methods. In this context, 144 SSCI articles on the topic of "gender inequality in business" were analyzed using bibliometric and qualitative methods based on specific research questions. After providing descriptive statistics of the combined dataset, the dataset was transferred to the Bibliometrix program for bibliometric analysis and to the MAXQDA program for qualitative analysis, including word frequency and relational correlations.

Bibliometrix is a program that visually represents data such as keywords, citations, authors, publication dates, and the country of origin of works in a networked format and creates bibliometric maps. This RStudio based program is used for exploring and analyzing large amounts of research data through BibTeX files from scientific databases like WoS. MAXQDA, on the other hand, is a program used in qualitative data analysis and text mining, enabling the exploration and analysis of large research datasets. MAXQDA facilitates various processes, such as coding and thematizing texts, creating and analyzing word clouds, designing word trees, visualizing data, and conducting content analyses, thereby uncovering patterns, trends, and relationships within the data.

The prominent operations related to bibliometric and qualitative analysis are as follows:

- **Bibliometric Analysis:** Examines the dynamics and trends of scientific activities by statistically analyzing various aspects of scientific publications (e.g., authors, journals, citations, themes).
- **Qualitative Analysis:** Examines the content and themes of qualitative data, such as text, interviews, or observations, providing an in-depth and contextual understanding of the research topic.
- **Word Frequency and Relational Correlations:** Analyzes the frequency of specific words, such as keywords, in texts and their relationships through interfaces like word trees.
- **Coding and Classification of Texts:** Enables the analysis of textual content by categorizing it into specific themes. Coding involves marking text segments according to particular themes or topics.
- **Creating Word Clouds and Trees:** Visualizes the most frequently used words in texts, adjusting font size based on usage frequency, and analyzes relationships among these words.
- **Creating Maps:** Visualizes data on geographical or conceptual maps, aiding the examination of spatial distributions, co-occurrence networks, or conceptual relationships.
- **Data Visualization:** Presents data effectively and clearly using graphs, tables, and other visual tools.
- **Content Analysis:** Systematically examines citations, themes, country information, patterns, and meanings within texts, enabling comprehensive analysis.

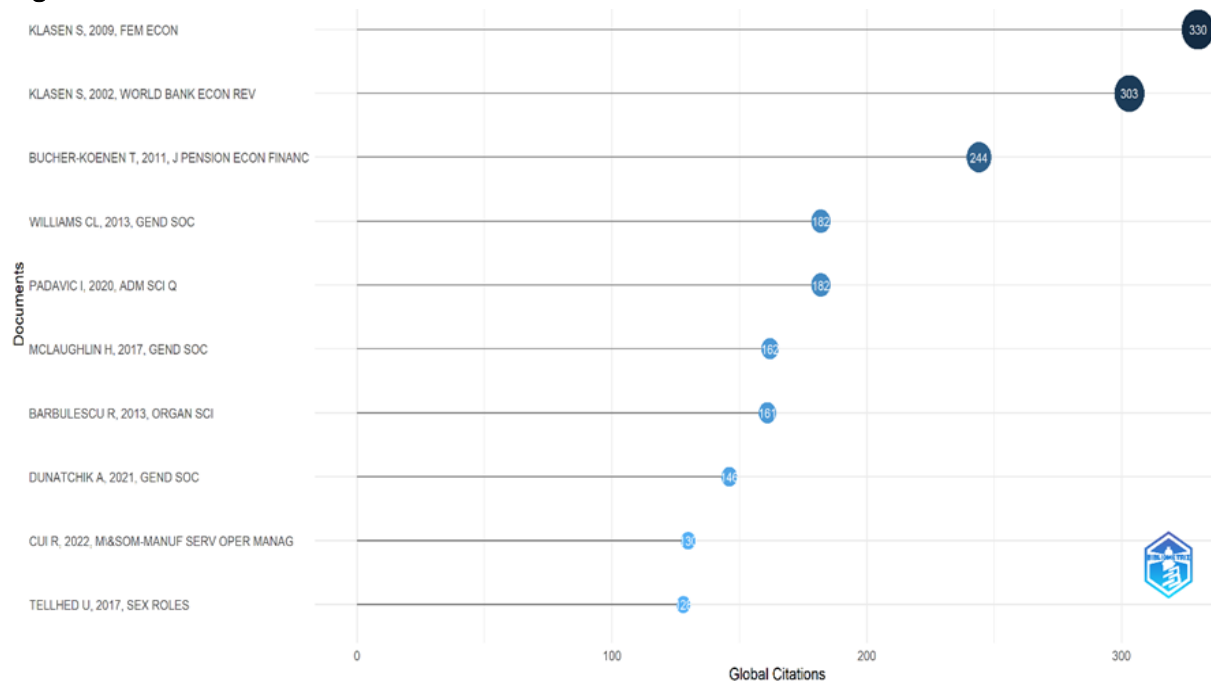


4. FINDINGS

In this section of the study, 144 SSCI articles in the WoS database on the topic of "gender inequality" in business science will be analyzed. There was no time limitation imposed on the mentioned works, and it was observed that these works were published between 2002 and 2024. Looking at the years, only four works were produced in the first three years, while this number increased to 58 in the last three years. This trend points to the growing academic interest in gender inequality.

This section will sequentially present the most cited documents, keyword tree maps, three-field plots, countries' scientific productions, thematic maps, co-occurrence networks, word cloud maps, word trees, and code-subcode-segment models. Each visual will be explained in detail within the framework of the findings.

Figure 2. Most cited documents

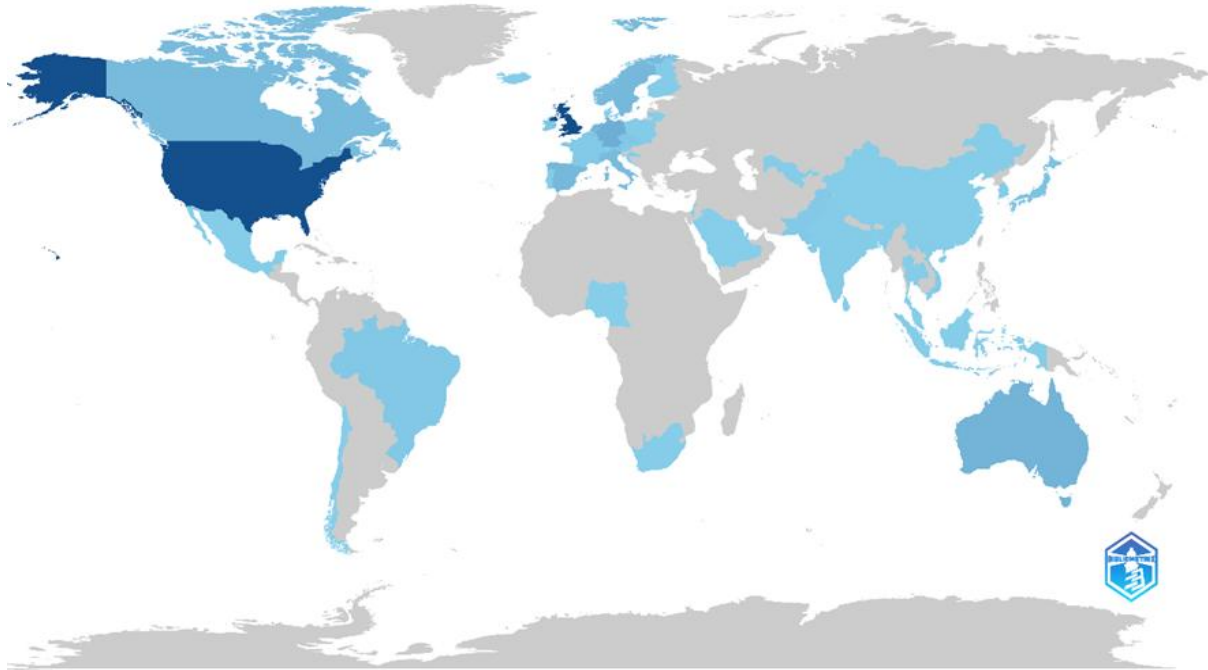


Among the most cited works in this field, Klases's 2009 article stands out with 330 citations. It is followed by the same author's 2002 World Bank report. The third is Bucher-Koenen's 2011 work. The total number of citations for these three works, approximately 900, surpasses the citations of all other works combined. This visual serves as a guiding reference for authors working on similar topics.



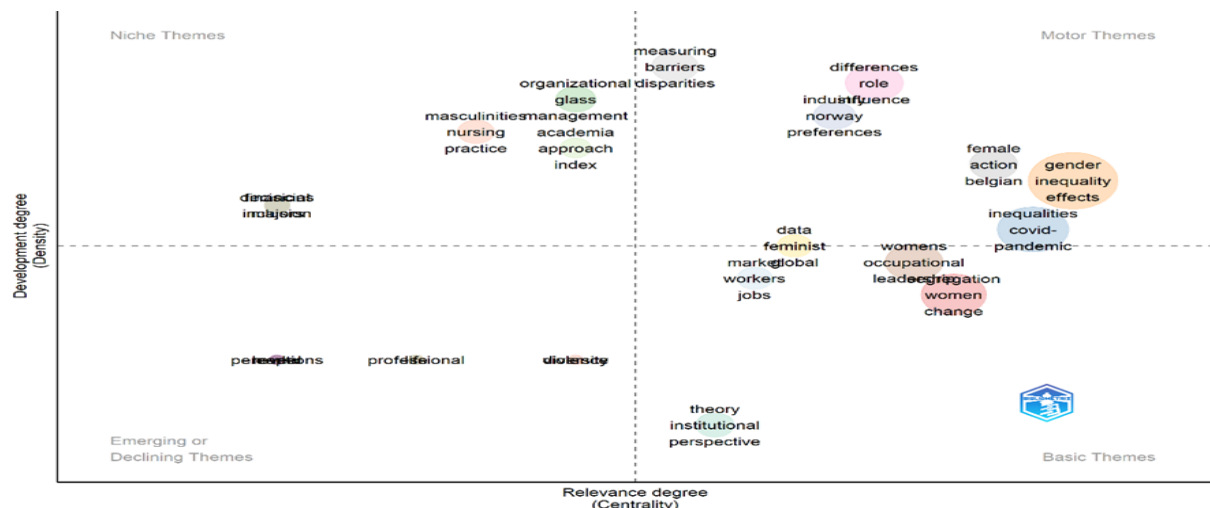
This visual helps the researcher simultaneously display three different variables and their relationships. For the three-field plot in this study, keywords, author names, and country information were selected. Accordingly, the countries with the most publications are the USA, the United Kingdom, and Australia. Multi-element cross-matches of the most used keywords and author names are displayed in the visual.

Figure 5. Countries' scientific productions



The country-based analysis of the works included in this study and related to gender inequality is also presented. In this figure, the countries producing the most publications are shown in the darkest tones. Therefore, the countries with the lightest shades produced the fewest publications, while countries with no color produced no or very few works in this area.

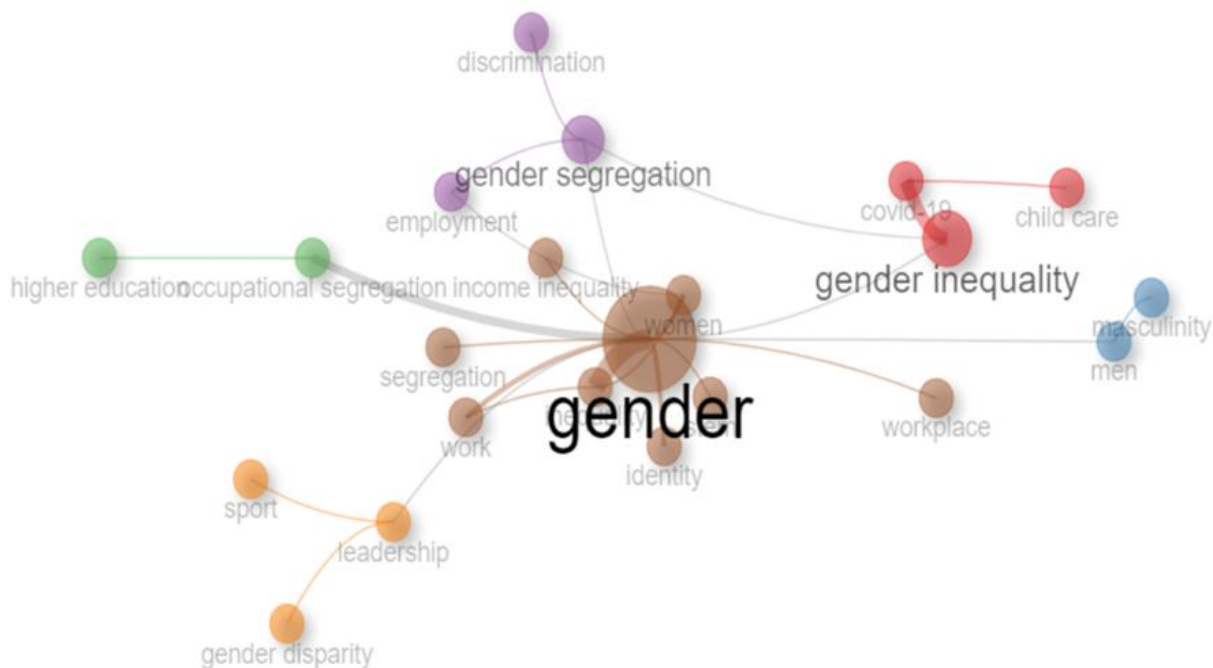
Figure 6. Thematic Map





This visual holds a significant place among the findings of this study. The reason for this is that thematic maps allow the examination of keywords in four sections. Basic themes represent the foundational keywords frequently used in many works over the years. Keywords such as integration, women, and change stand out in this category. Motor themes show keywords that have become prominent and popular in recent years. Following these trends in current research is advantageous for researchers. The most frequent keywords here are gender, inequality, and effects. Niche themes consist of keywords not sufficiently studied in this field. Researchers focusing on this area in their future studies may find an advantage in differentiation. The most common keywords in this group are masculinities, nursing, and practice. Emerging or declining themes refer to keywords that are either becoming outdated due to overuse or are newly emerging and insufficiently represented in studies. Keywords in this category may either disappear from the map over time or become popular and move to other sections. The most frequently used keywords in this category are professional life and perceptions.

Figure 7. Co-occurrence network



When producing works in the literature, certain terms are frequently used together. Therefore, information on the most commonly used terms in a specific area and their relationships is essential for researchers. According to the co-occurrence network visual, the most commonly used keywords in studies on gender inequality in business topic are gender, gender segregation, and gender inequality which form clusters with other keywords.



Figure 8. Word cloud map



One of the most popular visual tools of the MAXQDA program, like many qualitative analysis programs, is the word cloud. This design filters out prepositions, conjunctions, numbers, and other non-content words to create word clouds from the most frequently used words. In this study, the most commonly used words in 144 SSCI articles were gender, women, and work.

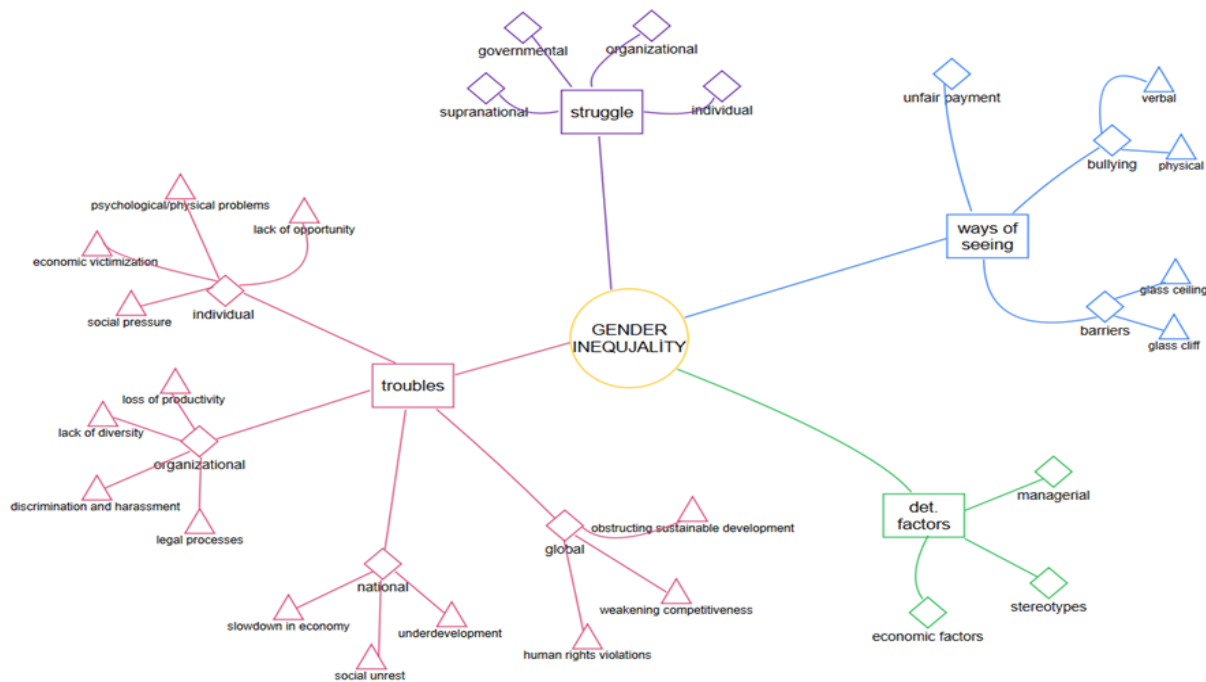
Figure 9. Word tree





Another type of qualitative analysis offered by MAXQDA is the word tree. This analysis identifies words with common roots and visualizes their branches and splits in a tree-like structure. Prominent word groups and continuing sentence structures in the study are shown above.

Figure 10. Code-subcode-segment model



The final analysis of this study is the code-subcode-segment model. Here, all the studies in the dataset are examined individually, and relationships between codes are identified. Accordingly, studies related to gender inequality were divided into four codes: struggle, ways of seeing, troubles, and determining factors. These codes were further divided into subcodes and segments, creating interlinked structures. The network design and segment information of this study are presented above.

5. DISCUSSION and CONCLUSION

In this study, articles in the WoS database addressing the topic of "gender inequality" in organizations were analyzed. After applying various filtering steps, a total of 144 SSCI articles written in English were identified and subjected to bibliometric and qualitative analyses. The prominent findings from these analyses are discussed in this section within the scope of literature and SIT.

Firstly, the earliest study in this field was identified as dating back to 2002, but the number of studies has significantly increased in recent years. This indicates a growing sensitivity within the academic community towards gender inequality over time, while highlighting that the issue remains current. Social environments in which individuals are situated may trigger these



behaviors. SIT suggests that the status of an individual's in-group within the social hierarchy significantly shapes their attitudes toward inequality (Oakes et al., 1994).

Another key finding of the research is that the works of the researcher "Klasen, S." have received the highest number of citations, suggesting that the author plays a pioneering role in the field of gender inequality. Furthermore, the words gender, gender inequality, and gender segregation were identified as the three most frequently used terms, with a frequency rate of 34%. According to the findings, the countries with the highest number of publications on gender inequality are the USA, the United Kingdom, and Australia. While this can be seen as a result of developed countries' efforts to combat gender inequality, it is important to note that gender inequality is still prevalent in many developing countries (Klasen, 2018).

An analysis of thematic map data revealed that keywords were categorized into four themes: basic, motor, niche, and emerging or declining themes. Within the scope of gender inequality, keywords frequently addressed and almost standardized in the field included integration, women, and change (basic themes). In the motor themes category, which includes popular keywords frequently used in recent studies, terms such as gender, inequality, and effect stood out. These terms are similar to the theme words identified by Araujo-Vila et al. (2021). The keywords masculinities, nursing, and practice were observed in the niche themes category as underexplored topics. In the emerging or declining themes category, keywords like professional life and perceptions were found to be either overused and becoming outdated or newly emerging and not yet widely studied. When we look at the research carried out in the last few years, it is seen that these studies include more technology, in line with the requirements of the digital age, and reflect the perspectives of younger generations who have just entered business life. This is very important in understanding how the same issue evolves as generations and time change. These results largely align with the findings of Nitiwatthana and Prabpala (2024).

Finally, through the detailed examination of the data, prominent structures among certain concepts were identified, leading to the development of the code-subcode-segment model. Accordingly, the concept of gender inequality was divided into four main codes: struggle, ways of seeing, troubles, and determining factors. Each of these codes was further divided into subcodes and even segments. For instance, under the struggle code, subcodes such as individual, organizational, governmental, and supranatural were identified.

These findings have both practical and theoretical implications. Within the scope of practical implications, the dimensions of gender inequality within the organization have been revealed in terms of organizational management and HR managers, and a comprehensive analysis has been conducted through the SSCI articles that stand out in the literature in this field. In this way, concepts related to gender inequality were revealed and the topics and themes that the researchers focused on were included. By focusing on the mentioned issues, it is aimed to better understand gender inequality in organizational management and produce more realistic solutions to this problem. From a theoretical perspective, SIT stands out as an interactionist social psychological theory that examines the role of self-concept and related cognitive



processes and social beliefs in group processes and intergroup relations (Hogg, 2016). However, SIT did not address this process in the context of gender. In this study, this gap in theory has been tried to be filled and a modern and up-to-date contribution has been tried to be made with studies mostly carried out in the 21st century.

Regarding the study's limitations, a few points are worth mentioning. Firstly, the analyses were limited to articles obtained from the WoS database. This means that works from other databases and other types of literature were not included in the analysis. Another limitation is that only articles written in English were examined. Since bibliometric research requires detailed classification disciplines and relies on file formats like BibTeX, the infrastructure in many databases does not yet function effectively in this regard. This represents another constraint preventing the study from gathering data from broader databases. This situation, which is observed throughout bibliometric analyses, limits access to comprehensive research and may introduce bias in evaluations. Future research would benefit from utilizing a larger data pool from multiple databases and including studies written in languages other than English. Lastly, analyzing some of the basic concepts included in this study, which are closely related to gender inequality, can reveal different dimensions of the issue.

References

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Araujo-Vila, N., Otegui-Carles, A., & Fraiz-Brea, J. A. (2021). Seeking gender equality in the tourism sector: A systematic bibliometric review. *Knowledge, 1*(1), 12-24. <https://doi.org/10.3390/knowledge1010003>
- Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review, 107*(3), 714-747. <https://doi.org/10.1257/aer.20141734>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature, 55*(3), 789-865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Catalyst. (2020). *Why diversity and inclusion matter: Quick take*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (Accessed Date 14 October 2024).
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2004). *Occupational ghettos: The worldwide segregation of women and men*. Stanford University Press.
- Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work+ family in a culture of gender. *American Psychologist, 65*(3), 182-193. <https://doi.org/10.1037/a0017309>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces, 80*(2), 655-681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>



- Desvaux, G., Devillard, S., Labaye, E., Sancier-Sultan, S., Kossoff, C., & de Zelicourt, A. (2017). *Women matter, time to accelerate: Ten years of insights into gender diversity*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity> (Accessed Date 11 October 2024).
- Dovidio, J. F., Glick, P., & Rudman, L. A. (2003). *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport*. Blackwell Publishing.
- Duvander, A. Z., Lappegård, T., Andersen, S. N., Garðarsdóttir, Ó., Neyer, G., & Viklund, I. (2019). Parental leave policies and continued childbearing in Iceland, Norway, and Sweden. *Demographic Research*, 40, 1501-1528. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2019.40.51>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2021). Leading the fight against the pandemic: Does gender really matter?. *Feminist Economics*, 27(1-2), 401-418. <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1874614>
- Gauchat, G., Kelly, M., & Wallace, M. (2012). Occupational gender segregation, globalization, and gender earnings inequality in US metropolitan areas. *Gender & Society*, 26(5), 718-747. <https://doi.org/10.1177/0891243212453647>
- Gloor, J. L., Morf, M., Paustian-Underdahl, S. C., & Backes-Gellner, U. (2020). Fix the game, not the dame: Restoring equity in leadership evaluations. *Journal of Business Ethics*, 161, 497-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3861-y>
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294. <https://doi.org/10.1080/03069880600769118>
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity drives innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30-38.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. SAGE Publications.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In McKeown S., Haji R., & Ferguson N. (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3-17). Springer.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 150-152. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.27711645>
- Klasen, S. (2018). The impact of gender inequality on economic performance in developing countries. *Annual Review of Resource Economics*, 10(1), 279-298. <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100517-023429>



- Klein, K. J., Lim, B.-C., Saltz, J. L., & Mayer, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47(6), 952-963.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- McKinsey Global Institute. (2015). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. McKinsey & Company Report. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> (Accessed Date 21 January 2024).
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nitiwatthana, K., & Prabpala, S. (2024). A bibliometric analysis of gender inequality: Trends, themes, and emerging areas of research. *Sociolytics Journal*, 1(1), 12-20.
- O'Meara, K., Kuvaeva, A., & Nyunt, G. (2017). Constrained choices: A view of campus service inequality. *Journal of Higher Education*, 88(5), 672-700. <https://doi.org/10.1080/00221546.2016.1257312>
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Blackwell Publishing.
- OECD. (2021). *Gender equality at work*. OECD Publishing.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T., & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 921-948. <https://doi.org/10.1037/a0035754>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, S., & Austin, W. G., (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tzannatos, Z. (1999). Women and labor market changes in the global economy: Growth helps, inequalities hurt and public policy matters. *World Development*, 27(3), 551-569. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(98\)00156-9](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(98)00156-9)
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.



World Economic Forum. (2023). *Global gender gap report: World Economic Forum annual report*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/> (Accessed Date 9 January 2024).

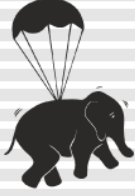
Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



*Kişisel Veri Yönetimi Politikalarının İnsan Kaynakları Departmanı Üzerindeki Etkileri: Nitel Bir Analiz**

Füsun Toros¹

Received/ Başvuru: 29.08.2024

Accepted/ Kabul: 19.02.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

Öz

Bu çalışma, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun (KVKK) organizasyonlar üzerindeki etkisinin İnsan Kaynakları (İK) departmanlarının bu süreçteki rolü bağlamında incelemektedir. KVKK'nın yürürlüğe girmesiyle, iş dünyasında kişisel verilerin toplanması, işlenmesi, saklanması ve imha edilmesi süreçleri daha sıkı kurallara bağlanmış, bu da İK departmanlarını veri yönetimi ve güvenliği açısından kritik bir konuma taşımıştır. Araştırma kapsamında, odak grup analizi yöntemi kullanılarak farklı departmanların KVKK süreçlerindeki görevleri değerlendirilmiştir. Bulgular, İK'nın işe alım süreçlerinden çalışan verilerinin saklanmasına, referans kontrollerinden veri imha politikalarına kadar geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, departmanlar arası iş birliğinin artarak İK, Bilgi İşlem ve Hukuk birimlerinin veri güvenliği süreçlerinde merkezi roller üstlendiği belirlenmiştir. KVKK'nın uygulanabilirliğinin artırılması için İK'nın farkındalık eğitimleri düzenlemesi, veri koruma politikaları oluşturması ve teknik güvenlik önlemleriyle iş birliği içinde çalışması gerektiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, KVKK'nın iş dünyasında yalnızca bir yasal uyum süreci olmadığı, aynı zamanda İK'nın organizasyon içindeki rolünü genişleterek onu stratejik bir ortak haline getirdiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: kişisel verilerin korunması, KVKK, insan kaynakları, veri güvenliği, işe alım, organizasyonel uyumluluk

* Bu çalışma kapsamında etik kurul onayı gerekmemektedir. Çalışmada kullanılan veriler 2020 yılı öncesinde toplanmıştır.

¹ Dr., Tirsan Kardan San. ve Tic. A.Ş., Türkiye, dr.fusuntoros@gmail.com, Orcid: 0000-0003-4500-1608



The Impact of Personal Data Management Policies on Human Resource Department: A Qualitative Analysis

Abstract

This study examines the impact of the Law No. 6698 on the Protection of Personal Data (KVKK) on organizations in the context of the role of Human Resources (HR) departments in this process. With the enactment of KVKK, the collection, processing, storage, and disposal of personal data in the business environment have been subjected to stricter regulations, positioning HR as a crucial player in data governance and security. Using a focus group analysis methodology, the research evaluates the roles of different departments in KVKK compliance. Findings indicate that HR has extensive responsibilities, ranging from recruitment processes and employee data management to reference checks and data retention policies. Additionally, interdepartmental collaboration has increased, with HR, IT, and Legal departments playing central roles in ensuring data security and compliance. To enhance the effectiveness of KVKK implementation, HR departments must conduct awareness training, develop data protection policies, and collaborate with technical teams to implement security measures. The study concludes that KVKK is not merely a legal compliance requirement but also a transformative framework that expands HR's role, making it a strategic partner within organizations.

Keywords: personal data protection, KVKK, human resources, data security, recruitment, organizational compliance



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The increasing digitalization of business processes has brought the management of personal data into the spotlight, necessitating robust legal and organizational frameworks. Personal data protection is not only a legal necessity but also an ethical and strategic concern for organizations. The enactment of the Law No. 6698 on the Protection of Personal Data (KVKK) has significantly altered how organizations, particularly Human Resources (HR) departments, handle personal data. HR departments, traditionally responsible for workforce management, are now at the forefront of ensuring compliance with personal data protection laws, influencing recruitment, employee record management, and interdepartmental data governance. This study aims to analyze the impact of evolving legal regulations on personal data management in HR departments through a qualitative research approach. It investigates how HR professionals adapt to legal requirements, what challenges they encounter, and how data security practices are integrated into HR workflows. The study also examines how HR departments collaborate with Legal, IT, and Quality Management teams to implement compliance strategies effectively.

Research Method: This research adopts a qualitative methodology, utilizing the focus group analysis technique to gather insights from professionals across different departments involved in personal data management. A total of seven experts from HR, Legal, IT, Quality Management, Occupational Health & Safety, Corporate Communications, and the Personal Data Protection Registry (VERBIS) participated in the study. The focus group discussions were structured to assess: (i) The role of HR in personal data management before and after the KVKK implementation; (ii) Interdepartmental collaboration in ensuring compliance; (iii) The security measures adopted to protect employee data; (iv) The impact of KVKK on HR responsibilities, including recruitment, data retention, and employee privacy. The data analysis followed content analysis principles, identifying key themes, such as the expansion of HR's role, compliance challenges, and the necessity for increased data security measures.

Conclusion: The findings of this study underscore the transformative impact of data protection regulations on HR practices, highlighting how Human Resources (HR) has evolved from a traditional administrative unit into a key player in organizational data governance. With the implementation of personal data protection laws, particularly the Law No. 6698 on the Protection of Personal Data (KVKK), HR departments have assumed increased responsibilities in ensuring compliance, safeguarding employee data, and fostering a culture of data privacy awareness across organizations. One of the most significant outcomes of this transformation is the interdepartmental collaboration required for successful compliance. HR professionals no longer operate in isolation but work closely with Legal, IT, and Quality Management departments to integrate data security measures into HR processes. This collaboration is essential in establishing secure data processing mechanisms, determining appropriate data retention and disposal policies, and implementing risk mitigation strategies that align with legal requirements. The study also reveals that HR professionals face ongoing challenges in



balancing data security with employee privacy rights. While organizations must process and store employee data for various purposes—recruitment, performance evaluations, payroll management, and training records—this process must be transparent, lawful, and proportionate. A key concern raised by participants is the increasing complexity of data retention policies, particularly in reference checks, digital storage security, and the legal timeframes for data deletion. These challenges emphasize the need for clear corporate policies that guide HR in managing employee data responsibly.



1. GİRİŞ

Kişisel verilerin korunması, dijital çağın en önemli hukuki ve etik meselelerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, bireylerin kişisel bilgileri çeşitli platformlarda toplanmakta, işlenmekte ve saklanmaktadır. Bu durum, bireylerin mahremiyet haklarını tehdit ederken, aynı zamanda veri güvenliği ve insan onuruna ilişkin etik tartışmaları da gündeme getirmektedir. Özellikle iş dünyasında, çalışanların kişisel verilerinin korunması konusu büyük bir önem taşımaktadır. İşe alım süreçlerinden bordro yönetimine, performans değerlendirmelerinden iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede kişisel verilerin işlenmesi, işverenler ve İnsan Kaynakları (İK) departmanları için çeşitli sorumluluklar doğurmaktadır.

Kişisel verilerin korunması konusundaki yasal çerçeve, Avrupa Birliği'nde Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ve Türkiye'de 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi düzenlemelerle oluşturulmuştur. Bu düzenlemeler, işverenlerin çalışanlarına ait kişisel verileri nasıl işleyebileceğini, saklayabileceğini ve gerektiğinde silebileceğini belirlemekte; aynı zamanda bireylerin bu süreçler üzerindeki haklarını güvence altına almaktadır. KVKK'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte Türkiye'deki şirketler, çalışan verilerinin yönetimi konusunda daha sıkı yükümlülüklerle tabi olmuş, İK departmanlarının veri güvenliği süreçlerindeki rolü önemli ölçüde artmıştır.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı, KVKK'nın iş dünyasında özellikle İK departmanları üzerindeki etkilerini analiz etmek, kişisel verilerin işlenmesi ve korunması sürecinde karşılaşılan zorlukları belirlemek ve bu süreçlerin etkin yönetimine yönelik öneriler sunmaktır. Çalışmada, kişisel verilerin korunmasının insan onuru ile ilişkisi ele alınarak, işe alım süreçlerinden iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına kadar çeşitli İK süreçlerinde veri yönetiminin nasıl gerçekleştirildiği incelenecektir.

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak, kişisel verilerin korunmasıyla ilgili mevcut yasal düzenlemelerin İK süreçlerine etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında, farklı sektörlerden İK yöneticileriyle yapılan odak grup görüşmeleri ve belge analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Odak grup görüşmelerinde, KVKK'nın uygulanmasına ilişkin zorluklar, İK departmanlarının karşılaştığı sorunlar ve veri güvenliği politikalarının iş süreçlerine entegrasyonu konularında derinlemesine bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca, İK süreçlerinde kişisel veri işleme politikalarına ilişkin mevzuat, akademik çalışmalar ve sektör raporları incelenerek, mevcut uygulamalar ve karşılaşılan hukuki ve operasyonel sorunlar tespit edilmiştir. Çalışmada, İK yöneticileri, hukuk danışmanları ve bilgi işlem birimi yetkilileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, kişisel verilerin işlenmesi, saklanması ve imhasına ilişkin pratik çözümler önerilmektedir.

Araştırma bulguları, KVKK'nın İK departmanlarının iş süreçlerinde önemli değişikliklere yol açtığını ve veri yönetimi süreçlerini daha karmaşık hale getirdiğini göstermektedir. KVKK sonrasında şirketler, çalışanların kimlik bilgileri, sağlık verileri ve performans



değerlendirmeleri gibi hassas verileri işlerken daha dikkatli hareket etmektedir. Ancak, verilerin güvenli saklanması konusunda şirketler arasında farklı uygulamalar gözlemlenmiştir. İşe alım süreçlerinde adaylardan toplanan verilerin gerekliliği konusunda şirketlerin farkındalık düzeyinin arttığı, ancak bazı firmaların hala gereksiz veri topladığı belirlenmiştir. İK departmanlarının veri güvenliği süreçlerinde daha fazla sorumluluk üstlendiği, ancak hukuk ve bilgi işlem birimleriyle yeterli koordinasyon sağlanmadığında süreçlerde aksaklıklar yaşandığı görülmüştür. KVKK kapsamında belirlenen yükümlülükler rağmen, çalışan verilerine yönelik ihlallerin ve siber güvenlik tehditlerinin hala önemli bir risk faktörü olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, çalışmanın önerileri arasında KVKK uyum süreçlerinin daha sistematik hale getirilmesi, çalışanlara yönelik farkındalık eğitimlerinin artırılması ve İK, hukuk ve bilgi işlem birimleri arasında daha güçlü bir iş birliği sağlanması yer almaktadır. KVKK, İK departmanlarının işleyişinde önemli değişikliklere yol açmış ve veri güvenliğini şirket politikalarının temel unsurlarından biri haline getirmiştir. Çalışanların kişisel verilerinin işlenmesi ve saklanmasına yönelik yasal çerçeve, işverenlerin yasal uyumluluğunu artırmakla birlikte, veri yönetimi süreçlerinde yeni zorluklar da yaratmaktadır. İK departmanları, kişisel veri yönetiminde yalnızca operasyonel süreçleri yürütmekle kalmayıp, aynı zamanda şirketin veri güvenliği politikalarının geliştirilmesine de katkı sunan stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, KVKK'nın uygulanmasına yönelik daha etkin politika ve stratejiler geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle iş dünyasında kişisel verilerin korunmasına yönelik daha şeffaf ve sistematik yaklaşımlar benimsenerek, çalışanların mahremiyeti korunmalı ve işverenlerin yasal yükümlülükleri sürdürülebilir hale getirilmelidir.

Çalışma aynı zamanda kişisel verilerin korunmasının hem bireysel haklar hem de organizasyonel süreçler üzerindeki önemini vurgulayarak, İK departmanlarının modern yönetim anlayışı içerisindeki stratejik rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, işveren-işçi ilişkilerinde veri güvenliği uygulamaları, veri koruma süreçlerinde İK'nın rolü ve departmanlar arası iş birliği gibi konular detaylı bir şekilde incelenerek bu araştırma boşluğunun doldurulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, İK'nın kurumsal farkındalığı artırma ve çalışanları veri koruma politikaları hakkında eğitme rolünü vurgulamaktadır; bu konu mevcut literatürde büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Bu çalışma, İK'nın veri koruma düzenlemeleri çağında geçirdiği stratejik dönüşümü daha derinlemesine anlamaya katkıda bulunarak önemli bir boşluğu dolduracaktır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Günümüz iş dünyasında, dijitalleşme ve teknolojik ilerlemelerle birlikte kişisel verilerin korunması konusu, bireylerin mahremiyet hakkının korunması açısından önemli bir boyut kazanmıştır. Kişisel verilerin korunması, bireyin insan onuru ve özel yaşam hakkının ayrılmaz bir parçası olup, hem hukuki hem de etik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.



İş hayatında işçi-işveren ilişkileri bağlamında kişisel verilerin işlenmesi ve korunması, özellikle insan kaynakları (İK) yönetiminin temel sorumluluklarından biri haline gelmiştir.

İK departmanları, çalışanların işe alım süreçlerinden başlayarak iş sözleşmelerinin yönetimi, performans değerlendirmeleri, özlük dosyalarının tutulması ve işten ayrılma süreçlerine kadar geniş bir yelpazede kişisel verilerle doğrudan temas halindedir. Bu nedenle, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi düzenlemeler, işverenin ve İK departmanlarının veri güvenliğini sağlama yükümlülüğünü artırmış, kişisel verilerin hukuka uygun şekilde işlenmesi ve korunması konusunda kapsamlı bir çerçeve oluşturmuştur.

2.1. Kişisel Verilerin Korunması ve İnsan Onuru

İnsan onuru, bireyin özgürlüğünü ve mahremiyetini temel alan evrensel bir kavramdır. Modern hukuk sistemlerinde, kişisel verilerin korunması, bireyin onurunu güvence altına almanın bir yolu olarak değerlendirilmekte ve özel hayatın gizliliği ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Dülger, 2018). Kişisel verilerin rıza olmadan işlenmesi, bireyin mahremiyet hakkını ihlal edebileceği gibi insan onurunu da zedeleyebilmektedir (Korkmaz, 2014).

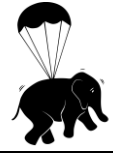
Teknolojik gelişmelerle birlikte bireylere ait kişisel verilerin toplanması, depolanması ve analiz edilmesi hız kazanmıştır. Büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları, bireylerin izni olmaksızın verilerini işleyerek mahremiyet sınırlarını zorlamaktadır (Çubukcu, 2024). Özellikle sosyal medya ve dijital platformlar, kişisel verilerin ihlali açısından büyük bir risk oluşturmaktadır. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM), işverenlerin çalışanlarının elektronik haberleşmesini izlerken bireyin mahremiyet hakkına uygun hareket etmesi gerektiğini belirten kararlar almıştır (Vayena vd., 2018).

Bireylerin mahremiyetinin korunması için kişisel verilerin işlenmesi sürecinde anonimleştirme ve şeffaflık ilkeleri büyük önem taşımaktadır (Eroğlu, 2018). Ancak anonimleştirilen verilerin bile farklı veri kümeleriyle birleştirilerek kimlik tespitinin yapılabileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, verilerin korunmasına ilişkin düzenlemeler, bireyin kimliğinin korunmasını ve verilerin etik kurallar çerçevesinde işlenmesini sağlamalıdır.

Kişisel verilerin korunması, yalnızca bireyin mahremiyetini değil, aynı zamanda insan onurunu da korumaya yöneliktir. Hukuki düzenlemelerin ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, bireylerin dijital dünyadaki haklarını güvence altına almak için kritik bir öneme sahiptir.

2.2. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve İnsan Kaynakları Departmanı'nın Rolü

Kişisel verilerin korunması, kurumsal yönetim süreçlerinin en önemli bileşenlerinden biri haline gelmiş olup, İnsan Kaynakları (İK) departmanları bu süreçte kritik bir rol üstlenmektedir (İnciroğlu ve Öge, 2019). Çalışanların işe alım, performans değerlendirme, bordro işlemleri gibi süreçlerde kişisel verileri işlenmekte ve bu verilerin korunması, işverenlerin hukuki sorumlulukları arasına girmektedir (Kartal, 2018).



6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK), işverenlerin çalışan verilerini yalnızca belirli amaçlarla ve hukuka uygun şekilde işlemesini zorunlu kılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2024). İK departmanları, bu süreçleri yönetirken, verilerin güvenli bir şekilde saklanmasını ve gerekli durumlarda imha edilmesini sağlamaktan sorumludur (Ersoy, 2019).

İK departmanlarının KVKK kapsamında üstlendiği temel görevler şu şekilde özetlenebilir (İnciroğlu ve Öge, 2019): (i) Çalışan verilerinin işlenmesi süreçlerini düzenlemek, (ii) Verilerin güvenliğini sağlamak ve erişimi sınırlandırmak, (iii) Çalışanlara kişisel veri farkındalık eğitimleri vermek, (iv) Veri ihlalleri durumunda hızlı müdahale mekanizmaları oluşturmak, ve (v) Yasal düzenlemelere uygun olarak verilerin belirlenen süre sonunda imha edilmesini sağlamak.

Bu süreçler, yalnızca hukuki gerekliliklerin yerine getirilmesini değil, aynı zamanda çalışanların haklarının korunmasını da sağlamaktadır. İK departmanları, kişisel verilerin korunmasında yalnızca teknik önlemler almakla kalmamalı, aynı zamanda organizasyonel güvenlik politikalarının oluşturulmasına ve çalışanların farkındalığının artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır (Yazıcıoğlu, 2024).

İK departmanları, kişisel verilerin korunmasına ilişkin yasal yükümlülükleri yerine getirerek, çalışan verilerinin güvenli bir şekilde yönetilmesini sağlamakta ve organizasyon içinde güvenli bir veri yönetim sistemi oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

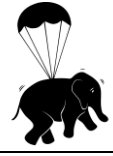
2.3. İşe Alım Sürecinde Kişisel Verilerin İşlenmesi

İşe alım süreci, adaylardan toplanan kişisel verilerin işlenmesi açısından kritik bir aşamadır. İşverenler, adayın mesleki yeterliliklerini değerlendirmek amacıyla kimlik bilgileri, eğitim durumu, mesleki deneyimleri gibi bilgileri talep etmektedir (Arthur ve Owen, 2019). Ancak, KVKK kapsamında, etnik köken, dini inanç, medeni durum, siyasi görüş gibi özel nitelikli kişisel verilerin işlenmesi yasalar çerçevesinde sınırlandırılmıştır (Güdek, 2023).

Adaylardan alınan verilerin belirli bir süre saklanması gerekmekte olup, işe alım süreci tamamlandıktan sonra verilerin anonimleştirilmesi veya güvenli şekilde imha edilmesi zorunludur (İnciroğlu ve Öge, 2019). Ayrıca, İK departmanları, referans kontrollerinde adayın rızasını alarak, sadece belirtilen referans kişilerle iletişim kurmalı ve adayın bilgisi dışında herhangi bir veri paylaşımından kaçınmalıdır.

KVKK kapsamında işverenlerin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan biri, işe alım süreçlerinde veri minimizasyonu ilkesine uygun hareket etmektir. İşverenler yalnızca işe uygunluk açısından gerekli bilgileri talep etmeli ve kişisel verilerin gereksiz işlenmesinden kaçınmalıdır (Güdek, 2023).

İşe alım süreçlerinde toplanan kişisel verilerin korunması, işverenlerin hukuki sorumluluklarını yerine getirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.



2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Kapsamında Kişisel Verilerin Korunması

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) süreçlerinde, çalışanların sağlık bilgileri, iş kazası kayıtları ve mesleki risk değerlendirmeleri gibi özel nitelikli kişisel verileri işlenmektedir (İnciroğlu ve Öge, 2019). KVKK kapsamında, işverenler yalnızca çalışan sağlığı ve güvenliğiyle doğrudan ilgili olan verileri işlemeli ve bu verilerin güvenli bir şekilde saklanmasını sağlamalıdır (Ersoy, 2019).

Çalışan sağlık verilerinin korunmasına yönelik önerilen önlemler şunlardır: (i) Sağlık verilerine yalnızca yetkilendirilmiş kişilerin erişmesi, (ii) Verilerin yalnızca belirli amaçlar doğrultusunda işlenmesi, (iii) Güvenlik açıklarının düzenli olarak denetlenmesi, ve (iv) Sağlık verilerinin belirli bir süre sonunda güvenli bir şekilde imha edilmesi (Güdek, 2023).

İşverenler, çalışanlarının sağlık verilerini işlerken, veri güvenliğini sağlamak ve yasal düzenlemelere tam uyum göstermek zorundadır. Özellikle, pandemi gibi olağanüstü durumlarda çalışanların sağlık verilerinin işlenmesi gerekliliği, işverenlerin daha hassas ve şeffaf bir yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir (Yazıcıoğlu, 2024).

KVKK'nın getirdiği düzenlemeler, işverenlerin ve İK departmanlarının çalışan sağlık verilerini işleme süreçlerini daha dikkatli ve şeffaf bir şekilde yürütmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, işyerlerinde sağlık verilerinin güvenliği için teknik ve idari önlemler alınmalı ve çalışanların veri hakları konusunda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

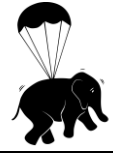
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları (İK) departmanlarının ve diğer departmanların 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamındaki rollerini ve sorumluluklarını anlamak amacıyla nitel bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma yöntemi olarak odak grup görüşmesi tekniği tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler 2020 yılı öncesinde toplandığından, bu süreçte etik kurul onayı alınmamıştır. Odak grup görüşmesi, belirli bir konu hakkında katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini ve bakış açılarını paylaşmalarını sağlamak için kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Bu yöntem, karmaşık konuların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak ve katılımcılar arasındaki etkileşimden doğan zengin verileri ortaya çıkarmak için uygun bir araçtır (Krueger ve Casey, 2015).

3.1. Odak Grup Analizi Yöntemi

Odak grup analizi, araştırmanın temelini oluşturan bir yöntem olarak tercih edilmiştir. Bu yöntem, katılımcılar arasındaki dinamiklerin ve karşılıklı etkileşimlerin gözlemlenmesini sağlayarak, konunun çok boyutlu bir şekilde incelenmesine olanak tanır (Morgan, 1997). Araştırma sürecinde odak grup yöntemi şu aşamalardan oluşmaktadır.

- **Katılımcıların Belirlenmesi:** Araştırmada, bir otomotiv sektöründe KVKK süreçlerini yöneten profesyoneller hedef grup olarak belirlenmiştir. Farklı departmanlardan 22



profesyonel davet edilmiş, 7 katılımcı görüşmelere katılım sağlamıştır. Katılımcılar, Bilgi Teknolojileri, İnsan Kaynakları, Hukuk, Kalite Yönetimi, Kurumsal İletişim, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemi (VERBİS) sorumlularından oluşmaktadır.

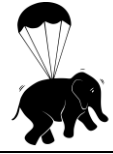
- **Görüşme Ortamının Tasarlanması:** Katılımcıların rahat bir şekilde etkileşimde bulunabilmesi için görüşme ortamı, U düzeninde tasarlanmıştır. Bu düzen, katılımcıların birbirleriyle göz teması kurarak tartışmalara aktif bir şekilde katılmalarını sağlamıştır (Stewart vd., 2014). Görüşmeler, doğal bir etkileşim ortamında gerçekleşmiştir ve katılımcıların özgürce görüşlerini paylaşmaları teşvik edilmiştir.
- **Görüşme Sorularının Hazırlanması:** Görüşme için açık uçlu ve katılımcıların konuya dair farklı yönlerden bilgi sunmasını sağlayacak sorular hazırlanmıştır. Sorular, KVKK süreçlerinde departmanların rolü, veri güvenliği önlemleri, iş birliği ve farkındalık faaliyetleri gibi konuları kapsamıştır.
- **Veri Toplama:** Görüşmeler, katılımcılardan alınan izinle ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Ayrıca moderatör tarafından önemli noktalar not edilmiştir. Ses kayıtları ve notlar, analiz sürecinde doğruluk ve detaylılık sağlamak için kullanılmıştır.
- **Veri Analizi:** Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların ifadeleri temalar ve alt temalar doğrultusunda kategorilere ayrılmış ve bu temalar çerçevesinde sistematik bir şekilde değerlendirilmiştir (Elo ve Kyngäs, 2008). Analiz, katılımcılar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymanın yanı sıra bu farklılıkların nedenlerini de incelemiştir.

3.2. Katılımcılar ve Veri Toplama Süreci

Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, belirli bir konuda derinlemesine bilgi sunabilecek bireylerin seçilmesi esasına dayanır (Patton, 2015). Katılımcılar, KVKK süreçlerine doğrudan dahil olan ve farklı departmanları temsil eden uzmanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 7 katılımcının profilleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcı profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Departman
P.D.	Kadın	32	Kurumsal İletişim
A.O.	Erkek	38	Bilgi Teknolojileri
T.F.	Erkek	36	İnsan Kaynakları
K.B.	Kadın	43	Kalite Yönetimi
D.L.	Kadın	48	Hukuk
F.Ş.	Erkek	41	VERBİS Sorumlusu
M.D.	Kadın	37	İş Sağlığı ve Güvenliği



3.3. Görüşme Sürecinin Düzeni

Odak grup görüşmesi, katılımcıların doğal bir şekilde etkileşimde bulunmasını sağlamak için güven verici bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere bir moderatör rehberlik etmiştir. Moderatör, katılımcıları teşvik etmek ve tartışmayı yönlendirmek amacıyla açık uçlu sorular sormuş, aynı zamanda grup dinamiklerini gözlemlemiştir. Görüşmeler boyunca katılımcıların birbirlerine söz hakkı tanınması teşvik edilmiş ve moderatör, yalnızca görüşmelerin akışını sağlamak amacıyla müdahalelerde bulunmuştur. Görüşme sonunda, belirli temalar etrafında zengin bir tartışma ortamı sağlanmıştır.

Tablo 2. Odak grup soruları

Soru No	Soru	Amaç
1	Hangi departmanda görev yapıyorsunuz?	Katılımcıların görev alanlarını ve şirket içindeki rollerini anlamak.
2	Departmanınız KVKK ile ilgili süreçlerde hangi sıklıkla yer alıyor? Bu süreçlerden nelerden oluşuyor?	KVKK süreçlerine departman bazında katılımın düzeyini ve iş akışını tespit etmek.
3	KVKK kapsamında departmanınızda kişisel veriler işleniyor mu?	Departmanlarda işlenen kişisel veri türlerini ve bunların kullanımını anlamak.
4	İşlenen kişisel veriler hangi amaçla ve ne kadar süreyle saklanıyor?	Verilerin saklanma süresi ve amaçlarının departmanlar arasındaki farklılıklarını belirlemek.
5	KVKK uyumu konusunda departmanınızın rolünü nasıl tanımlarsınız?	Departmanların KVKK kapsamındaki sorumluluk ve rollerini detaylı olarak incelemek.
6	Departmanınızda kişisel veri güvenliğini sağlamak için hangi yöntem ve uygulamaları kullanıyorsunuz?	Veri güvenliği önlemlerinin departmanlar arasındaki çeşitliliğini ve etkinliğini değerlendirmek.

3.4. Veri Analizi Süreci

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, verilerden anlamlı temalar ve kategoriler türetmeye odaklanan bir analiz yöntemidir (Hsieh ve Shannon, 2005). Ses kayıtları ve moderatör notları, verilerin detaylı bir şekilde analiz edilmesini sağlamak için kullanılmıştır. Analiz sürecinde şu adımlar izlenmiştir:

- **Ham Verilerin Kodlanması:** Katılımcıların görüşlerinden elde edilen ham veriler, ana temalar doğrultusunda kodlanmıştır. Örneğin, "KVKK uyumu", "veri güvenliği önlemleri" ve "departmanlar arası iş birliği" ana temalar olarak belirlenmiştir.
- **Alt Temaların Oluşturulması:** Her bir ana temanın altındaki detaylar belirlenerek alt temalar oluşturulmuştur. Örneğin, "KVKK uyumu" teması altında "eğitim ihtiyacı" ve "farkındalık faaliyetleri" gibi alt temalar yer almıştır.



- **Tematik Analiz:** Kodlama süreci tamamlandıktan sonra, veriler tematik analizle yorumlanmış ve katılımcılar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmiştir.
- **Teorik Bağlantıların Kurulması:** Elde edilen bulgular, literatürdeki teorik yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş ve daha geniş bir bağlamda değerlendirilmiştir.

3.5. Güvenirlik ve Geçerlik

Araştırmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla veri toplama ve analiz sürecinde sistematik bir yöntem izlenmiştir. Ses kayıtları ve notlar arasındaki tutarlılık dikkatle kontrol edilmiş, ayrıca katılımcıların ifadelerinin anlam kaybına uğramaması için kayıtlar ayrıntılı bir şekilde transkript edilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan içerik analizi yöntemi, bulguların daha güvenilir bir şekilde yorumlanmasını sağlamıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları arasında, katılımcı sayısının sınırlı olması ve yalnızca bir sektöre odaklanılmış olması yer almaktadır. Bu durum, bulguların genelleştirilebilirliğini sınırlasa da çalışmanın derinlemesine bir perspektif sunma amacını etkilememiştir. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerden daha geniş örneklem gruplarıyla benzer yöntemler kullanılarak yürütülebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, odak grup analizi yöntemiyle KVKK süreçlerindeki departmanlar arası etkileşim ve İK'nın stratejik rolünü derinlemesine incelemiştir. Bu yöntemin sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde uygulanması, araştırmanın amaçlarına uygun kapsamlı veriler elde edilmesini sağlamıştır.

4. BULGULAR

4.1. Odak Grup Analizi: Temel Çıkarımlar

KVKK'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte, organizasyonların kişisel veri işleme süreçlerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu bağlamda, departman bazında KVKK öncesi ve sonrası süreçlerdeki farklılıklar belirlenmiştir.

• Hukuk Departmanı:

- **KVKK Öncesi:** Hukuki süreçler genellikle dışarıdan danışmanlık hizmetleri alınarak yürütülmekteydi. Veri ihlalleriyle ilgili olarak dış avukatlarla çalışılmakta, kişisel verilerin işlenmesine yönelik sözleşmelerde özel bir düzenleme bulunmamaktaydı.
- **KVKK Sonrası:** İK departmanının talepleri doğrultusunda, KVKK ile uyumlu sözleşmelerin hazırlanması, gizlilik taahhünamelerinin oluşturulması ve hukuki uyumluluk süreçlerinin şirket içinde yürütülmesi sağlanmıştır.



• **Bilgi İşlem Departmanı:**

- **KVKK Öncesi:** Personel bilgileri genellikle fiziksel ortamda tutuluyor ve dijital ortama aktarılmıyordu. Veri güvenliğine yönelik belirli bir standardizasyon bulunmamaktaydı.
- **KVKK Sonrası:** Kişisel verilerin dijital ortamda güvenli bir şekilde saklanması, yedeklenmesi ve korunması için teknik altyapı güçlendirilmiştir. ISO 27001 gereklilikleri doğrultusunda siber güvenlik önlemleri artırılmış, KVKK yazılımları ve ERP sistemleri süreçlere entegre edilmiştir.

• **İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Departmanı:**

- **KVKK Öncesi:** İş kazaları ve sağlık verileri işyeri hekimleri tarafından yönetilmekteydi. Çalışanların sağlık bilgileri belirli bir düzen olmaksızın saklanmaktaydı.
- **KVKK Sonrası:** İş sağlığı ve güvenliği verileri artık İK departmanına bağlı olarak işlenmekte, sağlık verilerinin korunması için KVKK kapsamında özel düzenlemeler yapılmaktadır.

• **Kurumsal İletişim Departmanı:**

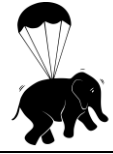
- **KVKK Öncesi:** Etkinliklerde çalışanların ve paydaşların görselleri izin alınmaksızın paylaşılabilirdi. Fotoğraf, video ve diğer medya kayıtlarının kullanımı konusunda yasal bir düzenleme bulunmamaktaydı.
- **KVKK Sonrası:** Tüm paydaşlardan açık rıza alınarak veri işleme süreçleri yürütülmektedir. Çalışanların veya paydaşların görselleri, yazılı izin olmadan kullanılamamakta, KVKK'ya uygun paylaşım prosedürleri belirlenmiştir.

• **Kalite Departmanı:**

- **KVKK Öncesi:** ISO 27001 ve diğer bilgi güvenliği politikaları belirli bir yapıdadır ancak İK ile entegrasyonu sınırlıdır. Veri güvenliği süreci bağımsız şekilde yürütülmektedir.
- **KVKK Sonrası:** Bilgi güvenliği yönetim sistemleri KVKK'nın bir parçası olarak ele alınmaktadır. Veri güvenliğini sağlamak için risk analizleri ve denetimler İK departmanı ile ortak yürütülmektedir.

• **İnsan Kaynakları (İK) Departmanı:**

- **KVKK Öncesi:** Çalışanların özlük bilgileri fiziksel olarak arşivlenmekteydi. İşe alım süreçlerinde adaylardan alınan verilerin saklanması ve paylaşımı konusunda belirli bir düzenleme bulunmamaktaydı.
- **KVKK Sonrası:** Çalışanların tüm kişisel verileri, işe alım sürecinden işten çıkışına kadar titizlikle korunmaktadır. Referans kontrolleri ve çalışan bilgilerinin üçüncü şahıslarla paylaşımı ancak açık rıza alınarak gerçekleştirilmektedir.



• **VERBİS Sorumluluğu:**

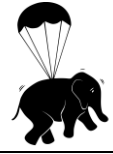
– **KVKK Öncesi:** Organizasyonlarda VERBİS kaydı ve kişisel veri işleme envanteri tutulmamaktaydı.

– **KVKK Sonrası:** VERBİS kaydı zorunlu hale gelmiş, kişisel verilerin kayıt altına alınması ve güncellenmesi süreçleri İK ile koordineli bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır.

Bu değişimler, organizasyonların KVKK ile birlikte veri güvenliği, gizlilik ve hukuki sorumluluklar konusunda daha bilinçli ve sistematik bir yapı oluşturmalarına katkı sağlamıştır. Özellikle insan kaynakları departmanı, tüm departmanlar arasındaki kişisel veri yönetiminde merkezi bir rol üstlenerek sürecin hukuki uyumluluğunu sağlamaktadır.

Tablo 3. Departmanların KVKK süreçlerindeki rolleri ve uygulamaları

Departman	KVKK Öncesi Süreçler	KVKK Sonrası Süreçler	KVKK Sürecindeki Rolü	Kişisel Veri Güvenliği Önlemleri
Hukuk	Dış hizmet alımı ile sözleşme ve danışmanlık süreçleri yürütülüyordu.	İçeride yürütülen yasal süreçler, gizlilik taahhütnameleri ve sözleşmeler düzenleniyor.	Yasal uyum, sözleşme hazırlama, gizlilik süreçlerinin takibi.	Hukuki güvence sağlanması, gizlilik taahhütnameleri ve KVKK uyumlu sözleşmelerin hazırlanması.
Bilgi İşlem	Veriler dijital ortamda saklanmıyordu, teknik altyapı eksikti.	Kişisel veriler dijital ortamda şifrelenerek saklanıyor, ISO 27001 standartları uygulanıyor.	Veri güvenliği sağlamak, sistemlerin KVKK uyumluluğunu kontrol etmek.	Veri şifreleme, yedekleme, siber güvenlik yazılımları kullanımı.
İSG	İş sağlığı verileri işyeri hekimi tarafından tutuluyordu.	İK'ya bağlı olarak işleniyor ve güvenlik önlemleri artırıldı.	Çalışanların sağlık verilerini KVKK'ya uygun şekilde saklamak.	Yetkili kişiler dışında erişim kısıtlaması.
Kurumsal İletişim	İç ve dış paydaşlarla yapılan iletişimde veri koruma önceliklendirilmezdi.	Etkinlikler sırasında veri sahiplerinden açık rıza alınması zorunlu hale geldi.	Paydaşlarla iletişim süreçlerinde KVKK'ya uyumu sağlamak.	Veri paylaşımı için açık rıza prosedürlerinin uygulanması.
Kalite	KVKK uyumu bağımsız olarak ISO 27001 ve kalite süreçleri ile ilerliyordu.	İK ile koordineli bir şekilde KVKK uyumlu denetimler yürütülmeye başlandı.	Veri güvenliği risk analizlerini yönetmek.	Bilgi güvenliği denetimleri, veri saklama protokollerinin uygulanması.
İK	Özlük dosyalarının yönetimi ve temel kayıt işlemleri yürütülüyordu.	İşe alım süreçlerinden başlayarak çalışan verilerinin saklanması, işlenmesi ve imhasından sorumlu hale geldi.	KVKK sürecinin yönetiminde merkezi rol oynama, veri imha prosedürlerini uygulama.	Kişisel verileri güvenli sistemlerde saklama, yalnızca yetkililere erişim izni verme.
VERBİS Sorumlusu	Organizasyonda yer almayan bir rol.	KVKK kapsamında organizasyon yapısına dahil edildi ve veri envanter yönetimi başladı.	VERBİS bildirimlerini yapmak ve güncellemeleri takip etmek.	KVKK'ya uygun olarak kişisel verilerin kayıt altına alınması ve güncellenmesi.



4.2. Odak Grup Görüşmelerinin Analizi ve Yöntemsel Yaklaşım

Odak grup görüşmeleri, belirli bir konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek, katılımcılar arasında etkileşimi teşvik etmek ve farklı bakış açılarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Krueger ve Casey, 2015). Bu çalışmada, insan kaynakları (İK) yönetimi bağlamında Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) uygulamalarının işletmelerdeki yansımalarını anlamak amacıyla odak grup yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılar, KVKK süreçlerini farklı açılardan değerlendiren çeşitli departmanlardan uzmanlardır.

Odak grup görüşmesi sürecinde, katılımcıların etkileşimleri, ortaya çıkan ana temalar, departmanlar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler analiz edilmiştir. Bu bağlamda, aşağıdaki üç temel analiz düzeyi belirlenmiştir: (i) Departmanların KVKK süreçlerindeki rolleri ve işlevleri; (ii) Kişisel veri yönetimi ve saklama süreçlerine dair departman bazlı uygulamalar ve (iii) KVKK uyumu için alınan güvenlik önlemlerinin sistematik analizi.

4.2.1. Departmanlar Arası İş Birliği ve Sorumluluk Paylaşımı

Odak grup analizinde departmanlar arası KVKK uyumu konusunda artan iş birliği açıkça görülmektedir. İnsan Kaynakları, Hukuk, Bilgi İşlem ve Kalite departmanları merkezi roller üstlenirken, İSG, Kurumsal İletişim ve VERBİS sorumlusu gibi departmanlar destekleyici ancak kritik görevler üstlenmiştir. Özellikle İK departmanı, kişisel verilerin korunması ve imhası konusunda ana koordinasyon merkezi olarak konumlanmıştır.

4.2.2. Departmanların KVKK Süreçlerindeki Rollerinin Karşılaştırmalı Analizi

Odak grup verileri, departmanların KVKK uyum sürecinde farklı sorumluluklar üstlendiğini göstermektedir. Analiz sonuçları şu şekildedir:

- **Hukuk Departmanı:** KVKK öncesinde daha çok dış kaynaklı hukuki danışmanlık hizmetlerine bağımlıyken, KVKK sonrası iç süreçlerde hukuki sözleşmelerin hazırlanması, gizlilik taahhünamelerinin oluşturulması ve yasal uyumun sağlanması açısından daha aktif bir rol üstlenmiştir.
- **Bilgi İşlem Departmanı:** Kişisel verilerin dijital ortamda saklanması ve güvenliği için altyapı oluşturulmuştur. ISO 27001 bilgi güvenliği yönetimi çerçevesinde KVKK uyumlu sistemlerin entegre edilmesi sağlanmıştır.
- **İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Departmanı:** Sağlık verilerinin işlenmesi ve korunması konusunda İK'ya bağlı olarak çalışmaktadır. Sağlık kayıtlarının saklanma süreleri KVKK ile yeniden düzenlenmiştir.
- **Kurumsal İletişim Departmanı:** Eskiden paydaşlarla yapılan iletişim süreçlerinde KVKK uyumuna dikkat edilmezken, şimdi her türlü etkinlik ve görsel paylaşımında açık rıza alınması zorunlu hale gelmiştir.



- **Kalite Departmanı:** Bilgi güvenliği standartlarıyla KVKK süreçlerinin entegrasyonu sağlanmıştır. Denetim ve risk analizleri İK ile eşgüdümlü yürütülmektedir.
- **İK Departmanı:** Çalışan verileri konusunda KVKK'nın en fazla etki ettiği departman olarak öne çıkmaktadır. İşe alım, performans değerlendirme, özlük bilgileri yönetimi ve veri imha süreçleri KVKK'ya uygun olarak yeniden yapılandırılmıştır.
- **VERBİS Sorumlusu:** Daha önce organizasyon içinde tanımlanmayan bir pozisyonken, KVKK ile birlikte kişisel veri kayıtlarının yasal takibi açısından merkezi bir rol üstlenmiştir.

Bu karşılaştırma, departmanların KVKK öncesi ve sonrası süreçlerde nasıl bir dönüşüm yaşadığını göstermektedir. Özellikle İK, Bilgi İşlem ve Hukuk birimlerinin süreçlerin merkezinde olduğu ve diğer birimlerle sıkı iş birliği içinde çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. KVKK uyumu için alınan güvenlik önlemleri

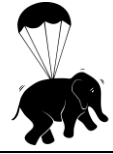
Departman	Uygulanan Güvenlik Önlemleri
Hukuk	Sözleşmelerde yasal güvenlik önlemleri, gizlilik taahhütnameleri.
Bilgi İşlem	Veri şifreleme, yedekleme, siber güvenlik yazılımları.
İSG	Sağlık verilerine sadece yetkili kişilerin erişimi.
Kurumsal İletişim	Veri paylaşımı için açık rıza prosedürlerinin uygulanması.
Kalite	Bilgi güvenliği denetimleri, veri saklama protokolleri.
İK	Çalışan verilerinin güvenli sistemlerde saklanması, erişim kontrolü.
VERBİS Sorumlusu	Kişisel verilerin KVKK'ya uygun olarak kayıt altına alınması ve güncellenmesi.

4.2.3. Kişisel Verilerin İşlenmesi ve Saklanma Süreçleri Üzerine Değerlendirme

Odak grup verileri, KVKK öncesinde birçok departmanın kişisel veri saklama süreleri konusunda belirli bir standarda sahip olmadığını, ancak KVKK ile bu süreçlerin belirli yasal çerçevelere oturtulduğunu göstermektedir.

- Hukuk Departmanı, sözleşmeler ve taahhütnameleri 10 yıl saklamakla yükümlüdür.
- Bilgi İşlem Departmanı, kişisel verilerin 5 yıl süreyle dijital ortamda güvenli şekilde tutulmasını sağlamaktadır.
- İSG Departmanı, sağlık verilerini 10 yıl boyunca saklamaktadır.
- Kurumsal İletişim Departmanı, etkinlik verilerini 2 yıl boyunca arşivlemektedir.
- İK Departmanı, çalışan özlük bilgilerini işten ayrıldıktan sonra bile 10 yıl boyunca saklamaktadır.
- VERBİS Sorumlusu, kişisel veri kayıtlarını 5 yıl süreyle korumaktadır.

Bu bulgular, departmanların veri saklama sürelerinin operasyonel gereklilikler ve yasal düzenlemeler doğrultusunda değiştiğini ve bu süreçlerin artık daha kontrollü yürütüldüğünü göstermektedir.



Tablo 5. KVKK süreçlerinde departmanların kişisel verileri işleme amaçları ve saklama süreleri

Departman	İşlenen Kişisel Veriler	İşleme Amacı	Saklama Süresi
Hukuk	Çalışan sözleşmeleri, gizlilik taahhütnameleri	Yasal süreçlerin yürütülmesi, sözleşmelerin güvence altına alınması.	Yasal süreçlere bağlı olarak 10 yıl
Bilgi İşlem	Dijital veri kayıtları, sistem erişim logları	Verilerin güvenli saklanması, sistem bütünlüğünün korunması.	5 yıl
İSG	İş kazası raporları, sağlık verileri	İş sağlığı ve güvenliği politikalarının uygulanması.	10 yıl
Kurumsal İletişim	Fotoğraf, video kayıtları, etkinlik katılımcı listeleri	İç ve dış paydaşlarla iletişim süreçlerinin yönetilmesi.	2 yıl
Kalite	Veri güvenliği denetim raporları	KVKK uyumunun sağlanması ve denetim süreçlerinin yürütülmesi.	Süre belirtilmemiş
İK	Çalışan özlük bilgileri, eğitim, performans ve disiplin kayıtları	Çalışan verilerinin yasal çerçevede saklanması ve kullanılması.	Çalışan işten ayrıldıktan sonra 10 yıl
VERBİS Sorumlusu	VERBİS kayıtları ve raporları	Kişisel verilerin kayıt altına alınması ve yasal uyumun sağlanması.	5 yıl

4.2.4. KVKK Uyumu İçin Alınan Güvenlik Önlemlerinin Analizi

KVKK uyumu bağlamında departmanların aldığı güvenlik önlemleri, odak grup analizinde üç ana tema altında toplanmıştır:

- **Tema 1. Hukuki Önlemler:** Sözleşmelerin yeniden düzenlenmesi, gizlilik taahhütnameleri, veri koruma politikalarının oluşturulması.
- **Tema 2. Teknik Önlemler:** Bilgi İşlem departmanı tarafından yürütülen veri şifreleme, sistem erişim kontrolleri, siber güvenlik yazılımları ve yedekleme gibi uygulamalar.
- **Tema 3. Yönetimsel Önlemler:** İK tarafından yürütülen eğitim ve farkındalık çalışmaları, veri sorumluları için denetim mekanizmalarının oluşturulması.

Özellikle İK ve Bilgi İşlem departmanlarının güvenlik politikaları konusunda merkezi bir rol oynadığı ve diğer departmanlarla koordinasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Odak grup analizinden elde edilen veriler doğrultusunda aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir:

- Departmanlar arası iş birliği zorunluluğu artmıştır. KVKK uyum sürecinde İK, Bilgi İşlem ve Hukuk birimleri en kritik rolleri üstlenmiştir.
- Veri saklama ve imha süreçleri yasal çerçeveye oturtulmuştur. Eskiden belirli standartlara sahip olmayan süreçler, artık KVKK kapsamında yasal gerekliliklere göre yürütülmektedir.
- Dijitalleşme ve siber güvenlik önlemleri öncelik kazanmıştır. Bilgi İşlem departmanı, siber güvenlik yazılımlarının entegrasyonu ve veri güvenliği süreçlerini yönetme noktasında temel aktör haline gelmiştir.
- Eğitim ve farkındalık artırılmalıdır. KVKK'nın uygulanabilirliğini artırmak için çalışanların farkındalığını yükseltmeye yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapılması gerekmektedir.



Odak grup analizine dayalı olarak yapılan bu değerlendirme, KVKK'nın organizasyonlarda önemli bir dönüşüm yarattığını ve departmanlar arasındaki sorumluluk paylaşımının netleştiğini göstermektedir. Özellikle İK'nın veri yönetimi ve hukuki süreçlerde merkezi bir rol üstlendiği, Bilgi İşlem'in teknik güvenliği sağladığı ve Hukuk biriminin yasal süreçleri denetlediği açıkça görülmüştür. KVKK'nın etkin şekilde uygulanabilmesi için departmanlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi, güvenlik önlemlerinin sürekli güncellenmesi ve çalışanların farkındalığının artırılması gerekmektedir.

4.3. Odak Grup Analizi Bağlamında İnsan Kaynakları (İK) Departmanının Rolü ve Değerlendirilmesi

Odak grup analizinde elde edilen veriler, İnsan Kaynakları (İK) departmanının KVKK süreçlerinde en kritik rolü üstlenen birimlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. KVKK öncesinde İK departmanları, çalışanların özlük bilgileri, işe alım süreçleri ve bordrolama gibi temel işlemlere odaklanırken, KVKK sonrasında veri güvenliği, kişisel veri işleme politikalarının oluşturulması, saklama ve imha süreçlerinin yönetimi gibi yeni sorumluluklarla genişleyen bir görev tanımıyla karşı karşıya kalmıştır.

Odak grup görüşmelerinde, İK'nın KVKK sürecinde merkezi koordinasyon rolü üstlendiği belirlenmiştir. Özellikle çalışan verilerinin toplanması, işlenmesi, saklanması ve imha edilmesi süreçleri doğrudan İK departmanının kontrolünde yürütülmektedir. Departmanların verdiği yanıtlar ışığında, İK'nın KVKK bağlamında üstlendiği temel roller aşağıdaki başlıklar altında analiz edilmiştir.

4.3.1. Çalışan Verilerinin Yönetimi ve KVKK Uyumluluğu

İşe alım süreçlerinde kişisel veri toplama ve işleme: İK, adayların kişisel bilgilerini işe alım sürecinde toplamakta ve bu bilgileri belirli bir süre saklamaktadır. KVKK öncesinde, aday bilgileri uzun yıllar boyunca tutulabilirken, KVKK sonrası belirli bir saklama süresi belirlenerek kişisel verilerin gereksiz tutulması önlenmiştir. Çalışan verilerinin korunması: İK, çalışanların açık rızasını alarak kişisel verilerini işleme zorunluluğu getiren birimler arasında yer almaktadır. Çalışanların özlük bilgileri, sağlık kayıtları ve performans verileri gibi birçok özel nitelikli kişisel verinin yasal çerçevede işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde imha edilmesi süreçlerini yönetmektedir. Referans kontrolleri ve üçüncü taraf paylaşımı: Önceden çalışanların bilgileri, işten ayrıldıktan sonra başka şirketlerle paylaşılabilirken, KVKK kapsamında çalışanların açık rızası olmadan üçüncü taraflarla veri paylaşımı yasaklanmıştır.

4.3.2. Kişisel Veri Saklama ve İmha Politikalarının Yürütülmesi

İK, çalışan verilerinin saklama süreleri ve imha süreçlerinin yönetilmesinden sorumludur. Örneğin, bir çalışanın işten ayrılması durumunda, özlük dosyaları 10 yıl süreyle saklanmakta ve belirlenen sürenin sonunda KVKK'ya uygun bir şekilde imha edilmektedir. İK, çalışan verilerinin anonimleştirilmesi konusunda da önemli bir rol üstlenmektedir. Örneğin,



çalışanların eğitim geçmişi veya performans değerlendirmeleri anonim hale getirilerek organizasyonel analizlerde kullanılmaktadır.

4.3.3. Departmanlar Arası Koordinasyon ve Eğitim Faaliyetleri

KVKK farkındalık eğitimleri: İK departmanı, çalışanların KVKK uyumu konusunda bilinçlenmesi için eğitim ve farkındalık programları düzenlemektedir. KVKK öncesinde bu tür eğitimler yaygın değilken, KVKK sonrası özellikle işe giriş oryantasyonu süreçlerinde KVKK farkındalık eğitimlerinin zorunlu hale getirildiği görülmektedir. Departman içi iş birliği: İK, özellikle Hukuk ve Bilgi İşlem departmanlarıyla sıkı iş birliği içinde çalışarak çalışan verilerinin yasal ve teknik güvenlik açısından korunmasını sağlamaktadır.

4.3.4. Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Verilerinin Yönetimi

İK, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) departmanı ile birlikte çalışarak çalışanların sağlık bilgilerini yasal çerçevede saklamak ve yalnızca yetkililerin erişimine açmakla yükümlüdür. Pandemi süreci gibi olağanüstü durumlarda çalışanların aşı durumu, PCR test sonuçları gibi sağlık verileri KVKK kapsamında korunmakta ve işveren tarafından belirlenen süreler boyunca saklanmaktadır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun (KVKK) organizasyonlar üzerindeki etkilerini ve özellikle İnsan Kaynakları (İK) departmanının bu süreçteki rolünü incelemektedir. Araştırma sonucunda, KVKK'nın yalnızca hukuki ve teknik bir düzenleme olmanın ötesinde, İK'nın görev tanımını ve organizasyon içindeki konumunu dönüştüren önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Savaş vd. (2020) iş süreçlerinin dijitalleşmesi ve çalışanlarla ilgili verilerin elektronik ortamda tutulması, KVKK'nın İK departmanı için önem kazanmasına neden olmuştur. İK, artık yalnızca çalışan ilişkilerini yöneten bir departman değil, aynı zamanda veri güvenliğini sağlayan ve yasal uyumu yöneten stratejik bir birim olarak konumlanmıştır.

İK departmanının KVKK kapsamındaki rolü, çalışan verilerinin yönetimi, veri güvenliğinin sağlanması, işe alım süreçlerinin düzenlenmesi, departmanlar arası iş birliğinin sağlanması ve çalışanlara yönelik farkındalık çalışmalarının yürütülmesi gibi pek çok alanda genişlemiştir. KVKK öncesinde, İK'nın veri yönetimiyle ilgili süreçleri daha serbest bir şekilde yürütülürken, KVKK sonrası süreçlerin belirli standartlar çerçevesinde yürütülmesi zorunlu hale gelmiştir. Çalışan verilerinin toplanması, saklanması ve imha edilmesi süreçlerinin yasal uyumluluk çerçevesinde yürütülmesi gerekliliği, İK'nın görev tanımını büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu sonucun temel sebebi olarak, İnciroğlu ve Öge (2019) çalışan verilerinin elektronik ortamda tutulması ve işlenmesinde, fiziksel güvenlik önlemleri kadar teknik güvenlik önlemlerinin de alınması gerekliliğini göstermiştir.



KVKK'nın işe alım süreçlerine etkisi, adaylardan toplanan verilerin yalnızca belirli amaçlar doğrultusunda kullanılmasını ve gereksiz veri toplanmasının önlenmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle referans kontrolleri, adayın açık rızası olmadan yapılamaz hale gelmiş, adaylardan toplanan verilerin süresiz saklanması yerine belirli süreler içinde imha edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum, İK'nın işe alım süreçlerini daha dikkatli yönetmesini gerektirmiştir.

Çalışan verilerinin güvenliği ve saklanma süreleri konusunda İK departmanı, kişisel verilerin yalnızca belirlenen süre boyunca saklanmasını ve süre sonunda güvenli bir şekilde imha edilmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu süreçte, organizasyon içinde veri güvenliği politikalarının oluşturulması ve uygulanması, İK'nın koordinasyonu ile yürütülmektedir. Özellikle Bilgi İşlem ve Hukuk departmanları ile yapılan iş birliği, veri güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

KVKK ile birlikte departmanlar arası iş birliği daha önemli hale gelmiş, İK departmanı Bilgi İşlem, Hukuk ve Kalite departmanlarıyla yakın bir şekilde çalışmak zorunda kalmıştır. Hukuk departmanı ile sözleşmelerin hazırlanması, Bilgi İşlem departmanının veri güvenliğini sağlama ve Kalite departmanının ISO 27001 gibi bilgi güvenliği standartlarına uyum sağlama gibi süreçlerde İK departmanı koordinatör bir rol üstlenmiştir. KVKK sürecinde, yalnızca yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi değil, organizasyon içindeki iş birliği ve uyum mekanizmalarının da güçlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışanlara yönelik farkındalık ve eğitim çalışmaları da İK'nın KVKK kapsamında üstlendiği önemli görevlerden biri olmuştur. Çalışanların veri güvenliği konusunda bilinçlendirilmesi, olası ihlallerin önlenmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, İK departmanlarının düzenli eğitim programları yürütmesi ve veri güvenliği kültürünü oluşturması gerekmektedir.

Araştırma sonuçları, KVKK'nın yalnızca bir yasal düzenleme olmanın ötesinde, İK'nın organizasyon içindeki rolünü dönüştüren bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. İK departmanları, artık yalnızca personel yönetimiyle sınırlı kalmayıp, veri güvenliği, uyumluluk ve stratejik yönetim süreçlerine doğrudan katkı sağlamaktadır.

KVKK ile birlikte İK departmanları, kişisel verilerin korunması konusunda organizasyonun merkezinde yer alan bir birim haline gelmiştir. Çalışan verilerinin işlenmesi, saklanması ve imha edilmesi süreçlerinin yasal çerçevede yürütülmesi, İK'nın hem iş yükünü artırmış hem de organizasyon içindeki rolünü güçlendirmiştir. Bu bağlamda, İK'nın yasal uyumu sağlamak, çalışan farkındalığını artırmak ve veri güvenliği politikalarını oluşturmak gibi kritik görevleri bulunmaktadır.

KVKK'nın organizasyonel yapılar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, İK'nın yalnızca bir operasyonel birim olmaktan çıkıp, organizasyonun veri yönetimi stratejisini belirleyen, çalışan farkındalığını artıran ve yasal uyumu sağlayan bir birim haline geldiği görülmektedir. Bu süreç,



İK'nın organizasyon içinde daha fazla sorumluluk almasını ve diğer departmanlarla daha fazla iş birliği yapmasını gerektirmiştir. KVKK'nın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için İK departmanlarının süreci doğru yönetmesi, çalışanlara rehberlik etmesi ve organizasyon içinde veri güvenliği kültürünü oluşturmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, KVKK süreci, İK departmanlarını organizasyon içinde daha stratejik bir konuma taşımış ve veri güvenliği yönetiminde kilit bir aktör haline getirmiştir. İK'nın, çalışanların verilerini koruma sorumluluğunun yanı sıra, organizasyonun genel KVKK uyumluluğunu sağlamada da kritik bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu süreç, İK'nın daha bilinçli, güvenlik odaklı ve veri yönetimi konusunda daha sorumlu bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır.

Kaynakça

- Arthur, K. N. A., & Owen, R. (2019). A micro-ethnographic study of big data-based innovation in the financial services sector: Governance, ethics and organisational practices. *Journal of Business Ethics*, 160, 363-375. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04203-x>
- Çubukcu, Z. (2024). Dijital çağda kişisel verilerin korunmasında veri koruma otoritelerinin rolü. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 5(3), 454-469. <https://doi.org/10.58702/teyd.1485163>
- Dülger, M. V. (2018). İnsan hakları ve temel hak ve özgürlükler bağlamında kişisel verilerin korunması. *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 71-144.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eroğlu, Ş. (2018). Dijital yaşamda mahremiyet (gizlilik) kavramı ve kişisel veriler: Hacettepe Üniversitesi bilgi ve belge yönetimi bölümü öğrencilerinin mahremiyet ve kişisel veri algılarının analizi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 35(2), 130-153. <https://doi.org/10.32600/huefd.439007>
- Ersoy, E. C. (2019). Examining Turkish law on data protection. *Computer Fraud & Security*, 2019(9), 9-11. [https://doi.org/10.1016/s1361-3723\(19\)30095-8](https://doi.org/10.1016/s1361-3723(19)30095-8)
- Güdek, B. (2023). Kamu sektöründe etik yönetime ilişkin politikaların uygulanması: KVKK ve veri etiği. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 237-251. <https://doi.org/10.30586/pek.1325605>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- İnciroğlu, E. K., & Öge, E. (2019). İnsan kaynakları ve bilgi işlem departmanlarının işletmelerde kişisel verilerin korunmasındaki rolü: Farklı sektörlerden örnek olay çalışmaları. *Journal of International Social Research*, 12(65), 1433-1454. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3552>



- Kartal, M. T. (2018). Kişisel verilerin korunması: türk bankacılık sektörü üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 4(1), 1-18. <https://doi.org/10.20979/ueyd.347548>
- Korkmaz, A. (2014). İnsan hakları bağlamında özel hayatın gizliliği ve korunması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 99-103. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.97442>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412984287>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Savaş, R. N., Zaim, A. H., & Aydın, M. A. (2020). KVKK ve GDPR kapsamında firmaların mevcut durum analizi üzerine bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 19(38), 208-223.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2014). *Focus groups: Theory and practice*. Sage Publications.
- Vayena, E., Blasimme, A., & Cohen, I. G. (2018). Machine learning in medicine: Addressing ethical challenges. *PLOS Medicine*, 15(11), e1002689. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1002689>
- Yazıcıoğlu, M. B. (2024). ISO 27001, KVKK, and GDPR: A comparison of information security and data protection standards. *Journal of Engineering and Technology*, 5(1), 11-21.

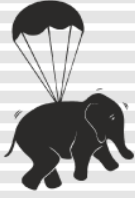
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



*Determining Avatar Consumers Shopping Behavior in Second Life**

Eda Yaşa Özeltürkay¹ Murat Gülmez² Beste Zorlular³

Received/ Başvuru: 19.08.2024

Accepted/ Kabul: 15.03.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

Abstract

Virtual shopping allows users to build economic relationships, leading to the development of virtual businesses and the appreciation of virtual currencies. It also allows users to express their creativity, which adds a new dimension to the design and marketing of virtual products. Second Life is a platform where individuals create their digital identities with the unlimited possibilities offered by the virtual world. In this environment, the virtual shopping experience is an important element that enriches users' social interactions, offers economic opportunities, and allows them to express their creativity. Users have access to a wide range of products from clothes to jewelry, from household goods to artworks through virtual stores. Research was conducted with researcher avatars in the Second Life universe, one of the most popular virtual world platforms. The snowball sampling method was used to reach 26 consumers with purchasing experience in the virtual world. Summarizing the results of the research, it is seen that the participants have been in SL for a long time and the majority of them belong to Generation X and Y. It was revealed that they mostly shopped from the Second Life virtual market, and clothes ranked first among the products they frequently purchased. They also expressed their opinions on the need for more varieties and types of this frequently purchased product type.

Keywords: virtual worlds, metaverse, second life, consumer behavior

* This study is included as an abstract in the proceedings book of the 4th Current Issues in Business and Economic Studies (CIBES) Conference (June 20-22, 2024, Italy).

* Ethical approval for this study was obtained from the Scientific Ethics Committee of Çağ University, with decision number E-81570533-050.01.04-2200004146, dated June 6, 2022.

¹ Prof. Dr., Çağ University, Türkiye, edayasa@cag.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9248-1371

² Assoc. Prof. Dr., Çağ University, Türkiye, mgulmez@cag.edu.tr, Orcid: 0000-0003-2584-785X

³ PhD Candidate, Çağ University, Türkiye, bestedemirc@gmail.com, Orcid: 0000-0002-4001-1527

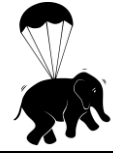


Second Life’ta Avatar Tüketicilerin Alışveriş Davranışlarının Belirlenmesi

Öz

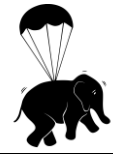
Sanal alışveriş, kullanıcıların ekonomik ilişki kurmalarına olanak sağlamakta ve bu da sanal ticaretin gelişmesine, sanal para birimlerinin ise değerlendirilmesine yol açmaktadır. Ayrıca, kullanıcıların kendi yaratıcılıklarını ifade etmelerine yardımcı olmakla birlikte sanal ürünlerin tasarlanmasında ve pazarlanmasında yeni bir boyut açmaktadır. Second Life, kullanıcılarının sanal dünya içinde kendilerine sunduğu sınırsız olanaklar ile dijital kişiliklerini yarattıkları bir platformdur. Bu platformda sanal alışveriş deneyimi, kullanıcıların sosyal etkileşimlerini geliştiren, ekonomik imkanlar sağlayan ve kendi yaratıcılıklarını ortaya çıkarttıkları önemli bir unsurdur. Kullanıcıların sanal mağazalar aracılığı ile kıyafetlerden mücevherlere, ev eşyalarından sanat eserlerine kadar geniş bir yelpazeye erişimleri bulunmaktadır. Bu araştırma en popüler sanal dünyalardan biri olan Second Life’ta araştırmacı avatarlar tarafından yürütülmüştür. Satın alma deneyimine sahip 26 tüketiciye ulaşmak için kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunu özetlemek gerekirse, katılımcıların uzun zamandır Second Life’ta oldukları ve çoğunluğunun X ve Y jenerasyonlarından oldukları gözlemlenmiştir. Çoğunlukla Second Life sanal marketten alışveriş yaptıkları ve diğer ürünlere kıyasla kıyafetin en çok satın alınan ürün olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, bu tür sıkça satın alınan ürünler için daha fazla çeşit ve seçenek olması gerektiğine dair fikirlerini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: sanal dünyalar, metaverse, second life, tüketici davranışı



1. INTRODUCTION

Humans, by nature, have been in constant communication from past to present. This communication has started to take place through different channels with the development of technology. Especially in the 21st century, it is seen that the technology-oriented global networks with web technologies are the networks at the center of society that have made great progress in using technology, and it is considered quite normal for web generations and stages to develop in this direction (Ersöz, 2020). With these technologies that have been constantly advancing since its emergence, the web started with web 1.0 (connecting and accessing information on the internet), continued with web 2.0 (connecting people to each other), and today it is intensively used with web 3.0 (information network) infrastructure (Nath et al., 2014). Web 3.0 encompasses various emerging technologies, including blockchain, open-source software, the Internet of Things, and virtual reality. It integrates these innovations into daily life, offering highly interactive experiences through virtual and augmented reality Technologies (Okul, 2022). Web 3.0 is defined as an application that collects worldwide data on a single platform as a Semantic Web network and enables computers to automatically manage related processes over the Web. In addition, this web technology aims to intertwine content (data) and keywords (meta-data) and is called smart web by many authors (Ersöz, 2020). In the field of virtual worlds, Metaverse is designed as 3D internet or Web 3.0 (Mystakidis, 2022). Even though it is considered new as a technology, the Metaverse as a concept was coined in Neal Stephenson's novel "Snow Crash" published in 1992 (Stephenson, 2003). In this novel, Stephenson (2003) described a digital universe in which users interact through their avatars in a virtual world. He mentioned that the Metaverse will be shaped by the combination of virtual and augmented reality technologies over time and will become a multidimensional environment where social interactions, trade and various experiences take place. New and immersive platforms such as Second Life, World of Warcraft and Habbo Hotel have emerged with people's desire to establish more social connections and take part in these parallel universes (Ari and Gülmez, 2020). Metaverse is designed as a virtual world in which avatars can travel seamlessly between each other and is realized in Opensim's Hypergrid. Based on the open-source software Opensimulator, different social and independent virtual worlds were and still are accessible through the Hypergrid network, which allows digital agents and their inventories to move between different platforms through bridges. While the Hypergrid network is still not interactive with many networks, it is compatible with private virtual networks similar to this structure, notably Second life (Mystakidis, 2022). In October 2021, when the famous social media company Facebook changed the name of its social virtual reality application, which it announced in 2019 under the name "Facebook Horizon", to "Meta Platforms" and announced that the company would henceforth take place in the Metaverse universe under the name "Meta". VR/AR technologies started to be expressed and utilized with "metaverse" (Soysal, 2023). The Metaverse is defined as a vast and immersive virtual world that millions of people can access simultaneously through customized avatars and powerful



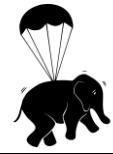
experience creation tools, and functions in an integrated manner with the offline world through its virtual economy and external technology (Au, 2023).

In the light of this information, the aim of this study is to reveal the demographic characteristics and understand the shopping experiences of people who have an identity with their avatars as customers in the Second Life universe. Second Life is considered to be one of the most popular Metaverse- virtual worlds. In this context, in the first part of the study, information will be provided regarding the second life as a virtual World which will be followed by studies conducted especially in the field of consumer behavior. The second part includes methodology, findings and evaluation.

2. SECOND LIFE AND CONSUMER BEHAVIOR

Second life, launched by Philip Rosedale in 2003 by San Francisco-based Linden Lab, is considered to be the pioneer of virtual platforms and was inspired by Neal Stephenson's novel Snow Crash (Boss, 2007; Page, 2011). Second Life (SL) is an online multi-media platform where players design a life in a virtual world through their avatars (Santos, 2014). Second Life gives players the freedom to create their own virtual homes, businesses, design new products, buy and sell products (Soysal, 2023). With the effect of the pandemic, the number of users of the Second Life world, which has reached millions of users since its launch, increased by 133% between March 8 and March 15, 2020 (Çetinkaya, 2021). Linden Lab (2022) states that tens of thousands of creators around the world are constantly developing new content in Second Life, which they define as the largest and most successful 3D virtual world created by users. Virtual worlds offer a wide range of opportunities to increase social interaction, play games, develop creative projects, and engage in virtual commerce (Girvan, 2018). According to Park and Kim (2022), recent industry trends show that virtual consumption behaviors can be directly linked to real-world behaviors. Marketing activities with virtual worlds offer the opportunity to establish a more personal and direct relationship with target audiences. Park and Kim (2023) tested the effect of appearance similarity with an avatar on the intention to purchase virtual products in ZEPETO, a popular South Korean metaverse, where self-congruence and flow mediated the effect. White Baker et al. (2019) designed to measure the similarities between online and virtual worlds shopping and asked participants' attitudes and opinions after shopping from both platforms. While it was stated that the structures after shopping from both platforms were similar, it was seen that the main difference was the telepresence variable. Hamari and Keronen (2017) conducted a meta-analysis of 24 studies examining the reasons why people buy virtual products in games and virtual worlds and found that factors such as the importance of entertainment, flow, and ease of use in virtual world purchases are directly related to the platform.

With millions of users since 2003, Second Life (SL) has become a place for users to socialize, a marketplace, an advertising tool for entrepreneurs, and an educational environment for students (Shelton, 2010). Linden Lab owns and controls the mainland, a continent within SL.



Those with a premium membership can buy or rent land from Linden Lab or other characters. SL has its own economy, and its currency is called the Linden Dollar. This money, which can only be used within SL, can be transferred to the user's account via PayPal. SL connects with real life through its virtual economy based on real money. SL users, also called "residents", can do many things that can be done in real life, such as buying land, shopping and meeting friends, as well as actions that are impossible in real life, such as flying and teleportation (Linden, n.d.).

The virtual environment of Second Life, with its real-life representation, provides space for the development of marketing strategies (Tuten, 2009). In an article from Harvard Business Review, Hemp (2006) not only describes avatars as a "shadow" customer population but also describes SL as a space where customers can be analyzed, and marketers can interact with customers.

Many companies are involved in virtual worlds to promote their products, services, and institutions and carry out their activities in these areas. Not only companies but also many universities of the world (such as Harvard, Stanford, METU, Çağ University) have established a virtual campus/space in SL and organize various trainings (Gottschalk, 2010). There are also many non-profit communities that continue their activities (Demirci et al., 2024). In the past, many world-famous real-life brands such as "Adidas, BMW, Cisco Systems, Dell Computer, Mercedes Benz, IBM, Nissan, Toyota, Coca Cola, Vodafone, Colgate, Philips, Vestel" have taken part in Second Life. Apart from these, branded media organizations such as "BBC Radio, CNET, MTV, NTV, Reuters, Marketing Turkey magazine from Turkey and Star Newspaper" are among the media organizations that have taken place in SL (Yurttaş, 2011).

Aiming to explore marketing opportunities in SL, Sharma et al. (2012) conducted a case study by interviewing real-world companies in SL. The study included well-known companies such as IBM, Intel, Coca-Cola, Nissan and Cisco, and two or three people from each company were interviewed. As a result of the interviews, it was determined that there are marketing opportunities such as allowing people from all over the world to attend their conferences, reducing real-life expenses and showing the first demos of products here. Doğan (2020) argues that the SL environment is more suitable for virtual brands created by its residents rather than real-world brands. Up until 2020, Hello Kitty was the only real-life brand present in SL. However, in recent years, well-known brands like Ralph Lauren (Debter, 2021) have also entered the Metaverse. Although creating a brand in virtual worlds provides many benefits to businesses, some brands have withdrawn from these environments despite being successful on a global scale. Most of the brands, such as Adidas and Reebok were not successful in SL and ended their operations (Barnes et al., 2015). Philip Rosedale, the founder of Second Life, thinks that Second Life, which he sees as the closest platform to the metaverse, is a logical platform for companies in sustainable marketing efforts, as it is still the largest platform with an annual transaction volume of 650 million US dollars (Gent, 2022).

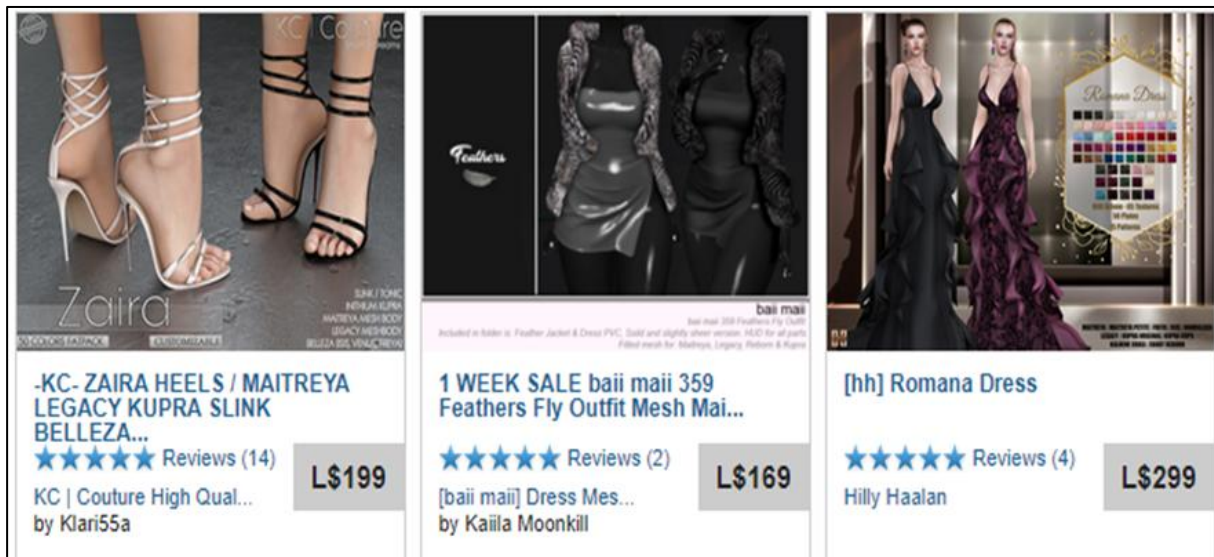
Hemp (2007) stated that American Apparel was the first real brand to open a store in Second Life but later closed it. Similarly, Starwood Hotels also shut down its virtual hotel. This



highlights that merely having a presence in such environments is not sufficient. Instead, it supports the idea that companies should offer interactive activities, such as exciting games, to enhance the user experience. On the other hand, Tikkanen et al. (2009) explain that apart from the successful marketing strategy of a few companies, the reason why others fail to attract users to their virtual spaces is based on the view that companies exist on corporate islands with “some flashy virtual buildings” without making any effort for the community. In addition to this view, it is also stated that SL users are interested in entertainment and socializing, and companies do not make additional investments in this area. Still, they should take action to attract people to their islands.

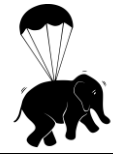
Although there are not many brand-known shops in Second Life, there are many products and stores to be used in the shops created within it. One of these is shown in Figure 1 as an example.

Figure 1. Second Life Marketplace bestsellers page (apparel)



For example, selecting “best seller” from the “clothing” options in the search section of the SL Marketplace returns two names derived from the data. Businesses in SL use advertising to market their products; advertising takes place both on and offline. All popular venues in SL (clubs, etc.) have boards/posters promoting products and services, and all stores have groups. Users are encouraged by stores to join groups by offering free products; once in a group, they can receive messages with targeted advertising. Bloggers also receive free products and can write about them in return. Websites like Seraphim and TeleportHub offer insights into SL products with new release announcements.

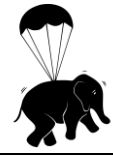
Shelton (2010) examined the virtual shopping habits of SL users. In this preliminary study to better understand virtual consumption in Second Life, it was found that the motivation to create a virtual identity in Second Life was equivalent to the frequency of purchase in this virtual world. Animesh et al. (2011) emphasized the importance of understanding the dynamics governing the purchase of virtual goods and investigated how environments in virtual worlds



affect participants' virtual experiences (“telepresence, social presentation and flow”) and purchase intentions within the framework of the stimulus-organism-response (S-O-R) model. In this study of 384 SL users, they found that interactivity had a significant positive effect on telepresence and flow, sociability was significantly related to social presentation, and both intensity and stability significantly affected participants' virtual experiences.

Koles and Nagy (2012), attempted to identify patterns based on SL users' interactions between their own avatars and others' avatars. They conducted a research to investigate the relationship between virtual identity and virtual consumption by examining four related forum threads and comments on Second Life blogs over three months. The study identified 197 users and found that users had positive views of their virtual selves, that certain virtual goods were popular because they helped them to differentiate themselves, and that some other goods were necessary for them to join a community.

Guo and Barnes (2007), in their study aiming to identify, model and test the virtual product purchase decision determinants in virtual gaming communities. Guo and Barnes presented a model by examining the following models: Theory of Reasoned Action (TRA), Theory of Planned Behavior (TPB), Technology Acceptance Model (TAM), Web Trust Model, and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). In their study, which is an exploratory study to understand the factors affecting purchasing behavior in virtual worlds, four focus groups were formed with 24 participants, each consisting of six people. As a result of the analysis, twelve factors that have an impact on virtual product purchase behavior in virtual worlds were identified, and it was stated that perceived pleasure, character competence and task system requirements increase users' interest in virtual products (Guo and Barnes, 2009). Users' purchasing patterns in this virtual environment are influenced by the emotional bonds they develop with their avatars, resulting in the consumption of digital goods and services. This may affect the success of companies operating in the Metaverse (Kalyvaki et al., 2023). According to Demirci et al. (2024), SL users mainly purchase clothing, followed by shoes, hair, and accessories. Second Life offers an experimental environment in fashion where users create avatars and express their identities through clothing and accessories. This virtual world shows more clearly than physical life how effective clothing is as a technology for identity management (Andò, 2024). In Kuntze et al.'s (2013) study, participants were asked for information about 11 different products related to virtual consumption. Among these products, 80 percent of the participants stated that they shop for clothing, while 40 percent stated that they shop for hair, shoes, and land. These findings support Demirci et al.'s (2024) study. Guo and Barnes (2011), “Buying behavior in virtual worlds: An empirical study in Second Life”, mentioned that there are very few studies on the importance of trade and virtual worlds, virtual worlds and consumer/user opinions. In their study, data was They collected data from 250 SL users through a survey method and it was supported that the literature is insufficient to explain the factors affecting the purchase because the buyer decision processes in virtual worlds are more complex. In this context, the importance of increasing studies on consumer opinions in these virtual worlds is obvious.

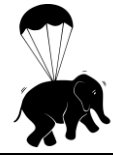


3. RESEARCH METHOD

This study was prepared in accordance with the qualitative research type. While there is no common method put forward by researchers when analyzing data in qualitative research, five steps are mentioned based on the common features of the methods put forward by different researchers (Gürbüz and Şahin, 2016). These steps are the data collection process and recording, classification or categorization of data into various concepts or categories, establishing connections between concepts or categories, making explanations and interpretations, and reporting the research. These five steps were followed in order, and interviews were conducted to obtain the data for the study. In addition to the quantitative reporting of the views, the participants' views were also reported. In this study, online (in-world virtual) interviews were conducted with the avatars of the researchers, and voluntary consent was provided by all participants. The sample of the study consisted of people who have shopped at least once in the virtual world of Second Life (SL), which is accepted as one of the parallel universes. According to Yıldırım and Şimşek (2016), it is defined as a type of research that states that there are specific sub-layers in society and that some sampling techniques identified with quantitative research can be used within traditional qualitative research designs. Since all participants who volunteered in the research are looking for experience of shopping at least once in the SL world and based on the difficulty of reaching this sample in the research, the sample was determined by snowball sampling method.

Snowball sampling is considered one of the most popular methods of sampling in qualitative research, with networking and referral characteristics at its core. Researchers usually start with a small number of initial contacts (seeds) who meet the research criteria and are invited to become participants in the research. The confirmed participants are then asked to suggest other contacts who meet the research criteria and could potentially be willing participants, who in turn suggest other potential participants, and so on. Researchers, therefore, use their social networks to make initial contacts and capture an increasing chain of participants, from which the sampling momentum builds. The researchers employed the snowball sampling method in this study and as experienced residents in Second life virtual platform (The researchers own avatars with more than a total of 20 years experience in Second life) they reached over to experienced residents most likely to be a good fit for this study to kickstart the snowball sampling process. Sampling usually ends when the target sample size or saturation point is reached (Parker et al., 2019). Since the exact number of consumers shopping on Second Life (SL), one of the Metaverse platforms, is unknown, the decision of how many consumers to interview in semi-structured interviews was finalized during the process rather than at the beginning.

The main purpose of this study is to explore in depth the demographic characteristics of consumers in Second Life, which is considered to be the most popular of the metaverse universes, and their views on their purchasing processes (what and where they buy). In this context, semi-structured interviews were applied in the study. In semi-structured interviews,



participants are asked standardized and open-ended questions (Britten, 1995). Yıldırım and Şimşek (2016) stated that the focus of the research, the amount of data, and theoretical sampling are important in sample selection rather than the number, that a qualitative study can be conducted even with one person depending on these elements and the subject of the research, and that sometimes the data of a research conducted with one person can be much more than the data collected from 20 individuals in another research. For these reasons, 26 interviews were deemed sufficient in the study, taking into account the focus of the research, the amount of data, and their saturation.

Validity is divided into two parts: internal and external. Yıldırım and Şimşek (2016) state that internal validity depends on the consistency of the researchers in both data collection and data analysis. The interpretation processes and explaining how they achieve this consistency, while external validity is related to generalizability, and the researcher informs the reader in detail about all stages of the research. In this study, the researcher provided summary information about the data at the end of the interview and provided member checking (Erlandson et al., 1993) by receiving comments from the participants about the accuracy of the information. In order to ensure transferability, the participant statements were richly and densely described (Merriam and Tisdell, 2015). Confirmability refers to the researcher's ability to confirm the raw data with the results and explain them logically to the readers. In terms of reliability, the researcher's detailed and clear reporting of the stages, it is a clear indication that the results depend on the data collected and that the researcher's prejudices do not affect the results (Yıldırım and Şimşek, 2016). It is emphasized that the use of strategies such as repetitive questions, random sample selection, detailed quotations, focusing on connections, analysis form, revealing the limits of the research, self-evaluation, finding distorted situations, comparison with negative and alternative results, triangulation, peer review, detailed description, and participant confirmation will increase the quality of the study (Yıldırım, 2010). In addition, in order to make the research more valid and reliable, strategies such as interrelated questions, making detailed quotations, focusing on connections, analysis form, revealing the boundaries of the research, peer review, and detailed description were used. It is thought that the validity and reliability of the research were ensured due to all these strategies applied.

In these parallel universes, users can easily make changes that they cannot make or perceive as difficult to make in real life through their avatars (Schultze and Leahy, 2009). For example, an individual who is overweight, short, has less hair, and wears glasses in real life makes purchases by paying attention to these characteristics while shopping in the real world. However, he/she can create his/her avatar in the virtual world as he/she wishes and shop according to these characteristics. In this world, he can create a tall, thick-haired, colorful-eyed, and fit avatar and decorate it as he wishes. While most of the studies in the field of consumer behavior have been conducted on the purchase intentions of real-life people in metaverse universes, a very limited number of studies (Swilley, 2015; Shen et al., 2021; Demirci, 2022) have been conducted to determine purchasing experiences. In order to ask about the purchasing experience in these worlds, it is important that you are in these worlds with your avatar and that you give confidence



to the people who will interview you. The fact that the three researchers who contributed to this study have been in this world with their avatars for a long time is an important detail in terms of reaching the interviewees. The aim of this study is to reveal the profiles and purchasing behaviors of avatar consumers who shop at stores in parallel universes, which have an increasing value. In this context, two research questions were developed:

Research Question 1: What are the demographic characteristics of avatars/consumers in the virtual world of Second Life, which is defined as a parallel universe?

Research Question 2: What kind of products do avatars/consumers in the virtual world of Second Life buy and from where?

In this study, which was designed as an exploratory research model, data were collected online in the form of semi-structured interviews after obtaining ethics committee permission (Çağ University Scientific Research and Publication Ethics Committee's decision dated 06.06.2022 and numbered 2022/3). The interviews were completed between June 07 and December 2022.

There are eight questions in the interview form and these questions were created by the researchers based on previous studies (Yılmaz Ünlü, 2022; Israel, 2022; Demirci, 2022 etc.). The first five questions were aimed at determining the demographic and descriptive characteristics of the participants, while the other three questions were asked to determine the participants' views on the purchasing process for their avatars. In addition to these five questions, respondents were asked about the products/services they frequently purchase, the stores from which they make these purchases, and the types of products they would like to purchase from stores in SL. Initially, 10 interviews were conducted, and the interviews with participants referrals were also conducted in SL. Some of these interviews were conducted via Instant Message (IM) and some via SL voice feature. Since there is a common time zone in the SL world, and this time zone varies from country to country, and in some cases due to interruptions, some questions of the interviews that started with audio were continued with a written notecard. Figure 1 shows an example of a notecard with questions. In such cases, the interviewer answered the questions on the notecard and returned the notecard with the answers to the researcher (even if the researcher was not online). In this study, interviews with a total of 26 avatars/consumers were completed due to saturation of responses. An explanation of consent was made in the interview form, and their voluntariness was confirmed.

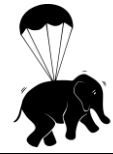
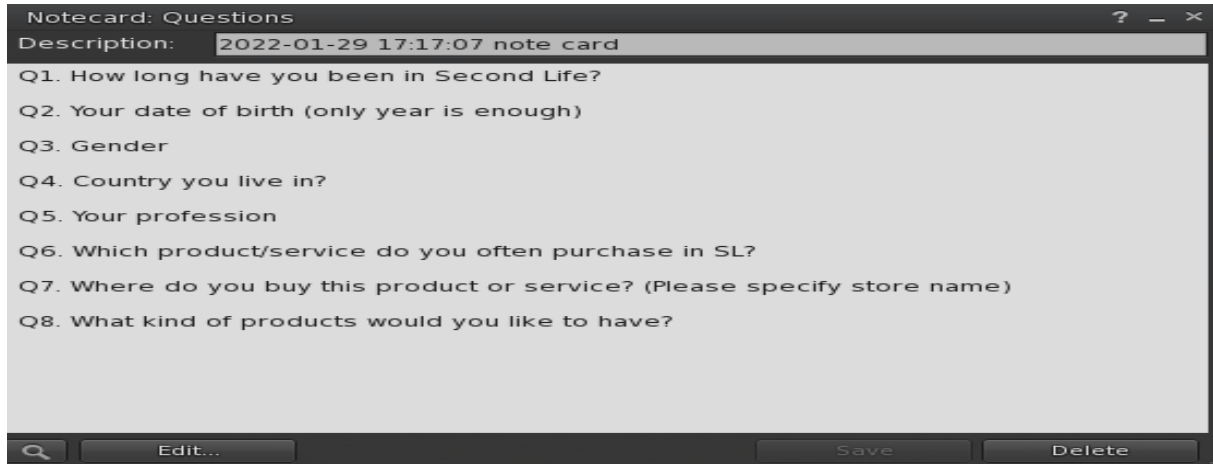


Figure 2. Notecards with interview questions

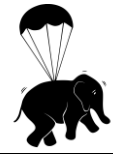


When the questions on the notecard are analyzed, Question 1 is about how long they have been in the Second Life world, while Questions 2, 3, 4, and 5 are designed to reveal the participant's demographic information. Question 6 was asked to determine what kind of products/services they purchased in SL, and Question 7 was asked to inquire about the specific store name and the products and services they purchased. Question 8 was asked to determine what kind of products and services they are willing to buy in the SL world. Figure 2 shows the interview process that took place between a participant and the researcher at the virtual campus of Çag University with the consent of both parties.

Figure 3. A photo taken during the interview (Çag University Virtual campus)

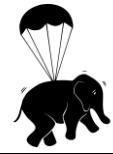


The demographic characteristics of the 26 interviewees are shown in Table 1 below.

**Table 1.** Demographic characteristics of the participants

Avatar No.	SL duration Y_years; m-Months	Birth Year (2022)	Gender	Country	Occupation in real life/ Virtual life
A.1	6 y. 6 m.	1972	Female	Turkey	Music teacher/ Musician (giving concerts in SL)
A.2	12 Y.2m.	1989	Male	Turkey	The biologist / designs and sells yachts at SL.
A.3	14 Y 6m.	1981	Female	Serbia	Artist / painter
A.4	13 m.	1980	Female	USA	Office worker
A.5	14 Y.3m.	1949	Male	USA	None / none
A.6	15 Y.4m.	1972	Male	Canada	Auto Service Technician / Performing concert in SL
A.7	15 Y.5m.	1977	Female	USA	Housewife / none
A.8	14 Y.7m.	1965	Female	USA	Trainer, researcher / none
A.9	4Y. 10m.	1985	Female	United Kingdom	IT Project manager /none
A.10	10 Y.1m.	1938	Female	USA	Formerly a psychotherapist / now coaching
A.11	2 Y. 2 m.	1990	Male	India	Software developer / none
A.12	14 Y.	1987	Female	USA	Manager / none
A.13	16 Y.	1979	Male	Germany	IT Engineer / none
A.14	13 Y.	1978	Female	Italy	Working in SL company / same
A.15	5 Y.	1992	Male	Italy	Warehouse worker in the pharmaceutical industry / none
A.16	14 y. 9 m.	1961	Female	New Zealand	Housewife / Domestic Goddess
A.17	10 Y.	1953	Male	United Kingdom	Retired engineer / none
A.18	13 Y.2m.	1973	Male	Norway	Public worker / none
A.19	17 Y.	1979	Female	Spain	not want to specify / none
A.20	3 Y. 3 m.	1970	Female	Germany	Graphic Designer / none
A.21	8 Y.	1953	Female	USA	Retired / computer programming & system analyzer
A.22	14 Y.6m.	None	Female	Italy	Secretary / none
A.23	1 Y 1 m.	1994	Female	Argentina	Accountant / none
A.24	7 Y.	1985	Female	USA	Editor / none
A.25	13Y.10m.	None	Female	USA	Trainer (Teaching College, 3d Building) / none
A.26	7 Y.	2000	Female	USA	Not working now / none

When the table is summarized, it is seen that avatars have been in the SL world for at least one year and at most 17 years. When asked about the real-life gender of the participants, eight people stated that they were male, and 18 people stated that they were female. Looking at the years of birth as generations, it was revealed in this sample that Generation X and Generation Y are predominant. Three people did not want to specify their date of birth. While 10 participants stated that they were from the USA, it is seen that there were participants from countries such as Italy, Germany, Argentina, United Kingdom, Spain, Norway, and New Zealand. The last demographic question asked them to provide information about their work (in real life). The majority gave detailed answers to this question. It was reported that the majority of the respondents were retirees and that they had professions such as editors,



computer engineers, and music teachers. One of the respondents' supportive comments on this question is given below.

Avatar 2 "I finished the biology department, I like it very much, but since we were employed as a laboratory assistant, I worked for a short time. The SL payoff was much better and when I realized that I gave all my strength here. I am also an occupational health and safety specialist. But the most logical business, Second Life production for me. I'm living here except for 6 months of military service :) At least, I'm here every day for my clients."

When the demographic characteristics of Avatar consumers are analyzed, it is also noticeable that there are more retired people who exist in this world. It is also seen that there are those who do similar jobs with their own work.

4. RESULTS

4.1. Distribution of Participants' Opinions about Their Shopping Experiences in Second Life Stores

4.1.1. Frequently Purchased Products

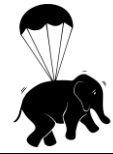
Table 2. Most Frequently Purchased Products in SL

Product Category	n
Clothes	25
Accessories	7
Shoes	6
Hair	4
House	4
Games	4
Furniture	4
Leather	2
Others (Toys, huds, linden, tips, dance animations, etc.)	15
Total	71

Questions 6 (frequently purchased products), 7 (frequently visited stores) and 8 (what kind of products they would like to see more of) in the interview form were aimed at determining the shopping experiences of the participants and the answers were listed under sub-headings and supported with opinions. Question 6 is presented in Table 2, Question 7 in Table 3, and Question 8 in Table 4.

When Table 2 is examined, it is seen that clothes are the most common products purchased by the participants, and their answers are listed below.

Avatar 2 supported the answer with this sentence "In SL, I pay for land (for my store) every month. Apart from that, I make business-related payments for commercial purposes (payments to scripters-software for some work). Still, I make the biggest payment for land (around 26k



per month). Since I am only here for trading purposes, I only make the necessary expenses for my production. However, there were times when I bought a lot of clothes and accessories for a while. Specifically, the things I bought the most were: Outfit- Suits- Shirts- Trousers- Shoes- Hair”

Avatar 6: *“I’m buying clothes. I mostly do live music in SL, so I usually buy clothes or new items for holidays and special occasions.”*

Avatar 9: *“Clothing (Honestly, I don’t buy much in SL anymore. I do stuff for the Whole Brain Health project, yes. Otherwise, I have a lot of virtual junk from years. I don’t need more. My L\$ goes to supporting artists, and musicians and goes to support philanthropists).”*

When Table 2 and participant opinions are examined, it becomes clear that metaverse users mostly buy clothes. Clothes are followed by accessories and shoes.

4.1.2. Frequently Shopped Stores

The seventh question in the interview form was asked to determine from which stores they purchased the products. The answers of the participants are grouped in Table 3.

Table 3. Store names

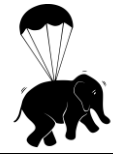
Store Name	n
SL Marketplace	7
KC couture	4
N-core	2
Mikki Myles	2
Woodland Park	2
Doux	2
Phedore	2
Cog & Fleur	2
Cold Ash	2
None in particular	3
Multiple stores	15
Total	43

When Table 3 is examined, there are many store names, and the respondents stated that they mostly shop from stores such as Marketplace, KC Couture, etc.

Avatar 9: *“I usually buy my products through Seraphim <https://www.seraphimsl.com/> or marketplace.”*

Avatar 10: *“SL Marketplace...Sometimes I go to the store to see-feel how I look, how it looks.”*

The opinions of the participants supporting their answers are listed above.



4.1.3. Which Products to Have in Stores Are Desired

The last question in the interview form was asked to indicate what kind of products they would like to see in these stores. Many answers were received to this question, and these answers are quantitatively presented in Table 4 below.

Table 4. Desired products

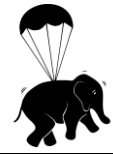
Desired Products	n
Clothes	25
Accessories	7
Shoes	6
Hair	4
House	4
Furniture	4
Make-up	3
Other	17
Total	70

Avatar 2 provided this statement to support the response: *“In my opinion, there are two answers to this at the moment. First of all, in general terms, I would like to have products with quality textures that only licensed creators can make. What I mean is, rather than everyone being a creator, I would like people/companies that have passed some levels, have a license, or have been better inspected by LL to produce products. There is a very bad level of product production, and this makes the SL look poor quality. Users have to search for good products and waste time. In other words, what kind of products would I personally like to have -> Items with more realistic animations, clothes with a curvier structure (Actually, since I am a manufacturer, I would like to build more yachts myself).”*

Avatar 7: *“I like things that make my avatar look more realistic. For example, heads, bodies, clothes, etc. mesh items such as. The more realistic the better for me. Since I was in SL before the invention of mesh elements, I think mesh is more preferred than it was before. Whatever it is, I’m looking forward to something better than mesh. Maybe over time something will become available. There’s something I want to see. It would be really nice if Linden Labs could configure their viewer to use it with a Virtual Reality headset. It is not currently configured for VR.”*

Avatar 24: *“More modest, ethnic-inspired clothing that blends my culture with modern style.”*

Avatar 26: *“Does the word knickknack sound familiar to you? The word pseudo means “a small, worthless object commonly used as an accessory or ornament.” Whether it’s in RL or SL, I don’t care if there’s junk lying around because, in my opinion, some of these objects aren’t worthless at all. I have a plastic cube in RL that I use as a paperweight! So, I think it would be interesting to see more knickknacks in SL, especially me, as I could probably find a use for them*



and maybe show others how useful these knickknacks are. There is a saying: “One man’s trash is another man’s treasure.”

When Table 4 and the related comments are analyzed, it is seen what kind of products they would like to see in the stores, and it is seen that clothes are in the first place (25 people). They buy clothes the most and they would like to see more clothes.

5. DISCUSSION and CONCLUSION

The Metaverse is a fictional concept defined nearly 20 years ago as a virtual universe where people interact with augmented virtual reality devices entirely mentally (Narin, 2021). The popularity of the virtual platform peaked during the pandemic and continues to grow as Metaverse is trending in the media. SL has a large market share with millions of users. Linden Lab is constantly developing new content on SL, which tens of thousands of creators worldwide describe as the largest and most successful 3D virtual world created by its users. Mainland-owned by Linden Lab, SL is connected to the real world through its virtual economy powered by real money. Since 2003, Second Life has reached millions of users and has become a popular platform where users socialize, shop, and have fun, while students and educators use the platform for educational purposes. This virtual environment provides a space for businesses, organizations, and entrepreneurs worldwide to market their virtual products and services.

This study aims to determine the views and experiences of people who have shopping experiences in the virtual world of Second Life. The views of 26 avatar consumers are summarized in the findings, and similar to previous studies (Swilley, 2015; Shen et al., 2021; Demirci, 2022), it is supported that most clothing products are purchased. These results are important both for researchers who want to conduct similar academic studies for individuals and organizations that will utilize virtual platforms for product sales. Future research could be more comprehensive than SL stores. For example, the atmosphere of the environment, factors affecting purchases. Furthermore, a broader perspective on the virtual economy and shopping behavior can be gained by comparing shopping experiences on other virtual platforms. Understanding user demand is critical to the success of virtual stores and studies in this area will contribute to the development of the virtual economy and shopping experiences. In this context, it is thought that the results of this research will not only contribute to the field of marketing but will also be an enlightening study for individuals who intend to shop from these channels by determining what kind of products customers prefer and from where while shopping on a parallel universe platform such as Second Life.

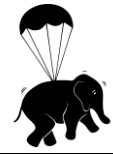
The research findings reveal that shopping in virtual worlds like SL is not just an economic activity, but it also provides an environment where users can express their creativity, enrich social interactions, and exist digitally. In this context, the virtual shopping experience constitutes not only the design and marketing of virtual products but also one of the fundamental building blocks of the virtual economy. In conclusion, this research shows that virtual shopping not only creates economic opportunities but also plays an important role in digital identity



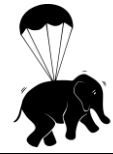
construction and social interaction. Future research should continue to examine the deeper effects of virtual shopping on user experience and how these environments interact with the broader dynamics of digital society.

References

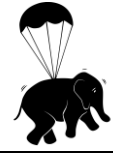
- Andò, R. (2024). Approaching fashion in the metaverse: A consumer perspective. *Fashion Highlight*, (3), 160-167. <https://doi.org/10.36253/fh-2745>
- Animesh, A., Pinsonneault, A., Yang, S.-B., & Oh, W. (2011). An odyssey into virtual worlds: Exploring the impacts of technological and spatial environments on intention to purchase virtual products. *MIS Quarterly*, 35(3), 789-810. <https://doi.org/10.2307/23042809>
- Arı, G., & Gülmez, M. (2020). A case study on marketing activities of nonprofit organizations in virtual world: Second life- live and learn in Kenya “feed a smile” example. *Ahi Evran University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(2), 232-248.
- Au, W. J. (2023). *Making a metaverse that matters: From snow crash & second life to a virtual world worth fighting for*. John Wiley & Sons.
- Barnes, S. J., Mattsson, J., & Hartley, N. (2015). Assessing the value of real-life brands in virtual worlds. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 12-24. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.017>
- Boss, S. (2007). *Even in a virtual world, ‘stuff’ matters*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2007/09/09/business/yourmoney/09second.html> (Accessed Date: 20 May 2022).
- Britten, N. (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *BMJ*, 311, 251. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.6999.251>
- Çetinkaya, S. (2021). *The effect of virtual worlds on non-profit organizations during COVID-19 period: The ‘second life’ example* [Master’s thesis]. Çağ University.
- Debter, L. (2021). *Fashion and the metaverse: Why Ralph Lauren wants to sell you digital clothing*. Forbes Online Versus December 25. <https://www.forbes.com/sites/laurendebter/2021/12/25/fashion-and-the-metaverse-why-ralph-lauren-wants-to-sell-you-digital-clothing/?sh=308dd285be89> (Accessed Date: 10 December 2023)
- Demirci, B. (2022). *A study on metaverse users’ virtual products purchase intention: Second life example* [Master’s thesis]. Çağ University.
- Demirci, B., Yaşa Özeltürkay, E., & Gülmez, M. (2024). Metaverse users’ purchase intention in second life. *Journal of Metaverse*, 4(1), 84-93. <https://doi.org/10.57019/jmv.1423387>
- Doğan, E. (2020). *Advergame in context of the simulation theory: ‘second life’ case* [Master’s thesis]. Marmara University.



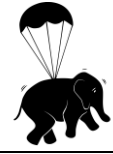
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. SAGE Publications.
- Ersöz, B. (2020). New generation web paradigm: Web 4.0. *Mersin University Journal of Computer Sciences and Technologies*, 1(2); 58-65.
- Gent, E. (2022). Lessons from a second life > before meta, Philip Rosedale created an online universe. *IEEE Spectrum*, 59(1), 19-19. <https://doi.org/10.1109/MSPEC.2022.9676346>
- Girvan, C. (2018). What is a virtual world? Definition and classification. *Educational Technology Research and Development*, 66, 1087-1100. <https://doi.org/10.1007/s11423-018-9577-y>
- Gottschalk, S. (2010). The presentation of avatars in second life: Self and interaction in social virtual spaces. *Symbolic Interaction*, 33(4), 501-525. <https://doi.org/10.1525/si.2010.33.4.501>
- Guo, Y., & Barnes, S. (2007). Why people buy virtual items in virtual worlds with real money. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 38(4), 69-76. <https://doi.org/10.1145/1314234.1314247>
- Guo, Y., & Barnes, S. (2009). Virtual item purchase behavior in virtual worlds: An exploratory investigation. *Electronic Commerce Research*, 9, 77-96. <https://doi.org/10.1007/s10660-009-9032-6>
- Guo, Y., & Barnes, S. (2011). Purchase behavior in virtual worlds: an empirical investigation in second life. *Information & Management*, 48(7), 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.07.004>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Research methods in social sciences*. Seçkin Publishing.
- Hamari, J., & Keronen, L. (2017). Why do people buy virtual goods: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 71, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.042>
- Hemp, P. (2006). *Avatar-based marketing*. Harvard Business Review Online Version June 2006. <https://hbr.org/2006/06/avatar-based-marketing> (Accessed Date: 10 January 2024).
- Hemp, P. (2007). *The demise of Second Life?*. Harvard Business Review Online Version July 2007. <https://hbr.org/2007/07/the-demise-of-second-life> (Accessed Date: 10 January 2024).
- Israel, W. (2022). *The virtual experience: A qualitative study among young adults on their perception of Facebook Metaverse* (Master's dissertation). Malmö University.
- Kalyvaki, M., McIntosh, H., & Nash, K. (2023). Virtual selfhood and consumer behavior: Exploring avatar attachment and consumption patterns in second life's metaverse. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 1(2), 100016. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2023.100016>



- Koles, B., & Nagy, P. (2012). Virtual customers behind avatars: The relationship between virtual identity and virtual consumption in second life. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(2), 87-105. <https://doi.org/10.4067/s0718-18762012000200009>
- Kuntze, R., Crudele, T. R., Reynolds, D., & Matulich, E. (2013). The rise and fall of virtual reality retailing in second life: An avatar's perspective. *Journal of Management and Marketing Research*, 13, 1-13.
- Linden Lab. (2022). *Original metaverse second life celebrates 20th birthday*. Linden Lab. <https://lindenlab.com/press-release/original-metaverse-second-life-celebrates-20th-birthday> (Accessed Date: 15 May 2023).
- Linden, R. (n.d.). *Premium member benefits*. Second Life Community. <https://community.secondlife.com/knowledgebase/english/premium-membership-r346/> (Accessed Date: 10 May 2024).
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Wiley.
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2(1), 486-497. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>
- Narin, N. G. (2021). A content analysis of the metaverse articles. *Journal of Metaverse*, 1(1), 17-24.
- Nath, K., Dhar, S., & Basishtha, S. (2014). Web 1.0 to Web 3.0- Evolution of the web and its various challenges. In *2014 International Conference on Reliability Optimization and Information Technology (ICROIT)* (pp. 86-89). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICROIT.2014.6798297>
- Okul, T. (2022). *The effect of use of virtual reality applications in tourism guiding education on academic success and retention* (Doctoral dissertation). Aydın Adnan Menderes University.
- Page, T. (2011). Prospects for the design of electronic products in second life. *Studies in Informatics and Control*, 20(3), 293-303. <https://doi.org/10.24846/v20i3y201110>
- Park, J., & Kim, N. L. (2022). From metaverse to the real world: The role of avatar identification in consumer's virtual purchasing behavior. *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings*, 79(1), 1-3. <https://doi.org/10.31274/itaa.15732>
- Park, J., & Kim, N. L. (2023). Examining self-congruence between user and avatar in purchasing behavior from the metaverse to the real world. *Journal of Global Fashion Marketing*, 15(1), 23-38. <https://doi.org/10.1080/20932685.2023.2180768>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J. W. Sakshaug, & R. A. Williams (Eds.), *SAGE research methods foundations*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>



- Santos, R. P. D. (2014). Second life: Game, simulator, or serious game?. *Acta Scientiae*, 16(1), 72-92. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1405.6326>
- Schultze, U., & Leahy, M. M. (2009). *The avatar-self relationship: Enacting presence in second life*. Paper presented at the 13th International Conference on Information Systems (ICIS), Arizona.
- Sharma, G., Baoku, L., & Lijuan, W. (2012). Online marketing in second life virtual world. *Asian Journal of Marketing*, 6(1), 10-15. <https://doi.org/10.3923/ajm.2012.10.15>
- Shelton, A. K. (2010). Defining the lines between virtual and real world purchases: Second life sells, but who's buying?. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1223-1227. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.019>
- Shen, B., Tan, W., Guo, J., Zhao, L., & Qin, P. (2021). How to promote user purchase in metaverse? A systematic literature review on consumer behavior research and virtual commerce application design. *Applied Sciences*, 11(23), 11087. <https://doi.org/10.3390/app112311087>
- Soysal, T. (2023). Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik uygulamalarının ceza hukuku üzerindeki olası etkileri üzerine bir deneme. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 53, 169-246. <https://doi.org/10.54049/taad.1231807>
- Stephenson, N. (2003). *Snow crash*. Bantam Books.
- Swilley, E. (2015). Moving virtual retail into reality: Examining metaverse and augmented reality in the online shopping experience. In C. Campbell, & J. Ma (Eds.), *Looking forward, looking back: Drawing on the past to shape the future of marketing* (pp. 163-170). *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24184-5_163
- Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T., & Rokka, J. (2009). Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing. *Management Decision*, 47(8), 1357-1381. <https://doi.org/10.1108/00251740910984596>
- Tuten, T. (2009). Real world experience, virtual world environment: The design and execution of marketing plans in second life. *Marketing Education Review*, 19(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/10528008.2009.11489053>
- White Baker, E., Hubona, G. S., & Srite, M. (2019). Does “being there” matter? The impact of web-based and virtual world's shopping experiences on consumer purchase attitudes. *Information & Management*, 59(7), 103153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.02.008>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Qualitative research methods in social sciences*. Seçkin Publishing.
- Yıldırım, K. (2010). Raising the quality in qualitative research. *Elementary Education Online*, 9(1), 79-92.
- Yılmaz Ünlü, Z. (2022). *Analysis of online and in-store clothes shopping experiences taking a user journey approach* [Master's thesis]. Middle East Technical University.



Yurttaş, Ö. U. (2011). *The role of the commercials broadcasted in second life as a social media environment in brand awareness* [Doctoral dissertation]. Marmara University.

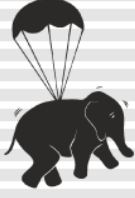
Declaration of Contribution Rate: The authors have contributed equally.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The authors declare that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



*Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi Nasıl Ölçülür? Türkiye'ye Özgü Bir Ölçek Uyarlaması**

Arif Tuncal¹

Received/ Başvuru: 17.12.2024

Accepted/ Kabul: 19.03.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

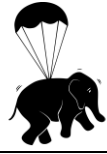
Öz

Yapay zekâ, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmek ve yenilikçi hizmetler sunmak amacıyla günümüzde ticari ürünlerin yaygın bir özelliği haline gelmektedir. Ancak, hızla gelişen yapay zekâ destekli ürünler bağlamında müşteri deneyimini ölçmeye yönelik ulusal literatürde uygun bir ölçme aracına rastlanılmamıştır. Bu çalışma Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Özgün ölçek, beş boyutta gruplanan 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği teknoloji yoğun bir sektör olan havacılık bağlamında incelenmiştir. Çalışma kapsamında, yapay zekâ destekli ürünlerle deneyimi olan 539 havayolu yolcusundan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, antropomorfik deneyim boyutunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiş ve ölçek yapısından çıkarılmıştır. Ölçek veri toplama, sınıflandırma, yetkilendirme, sosyal deneyim olmak üzere dört boyutlu ve 15 maddeli olarak Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeğin, bireylerin yapay zekâ destekli ürünler bağlamındaki müşteri deneyimlerini değerlendirmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: havacılık, müşteri deneyimi, ölçek uyarlama, yapay zekâ, yapay zekâ destekli ürünler

* Bu çalışma için International Science and Technology University Etik Komiteden 11.11.2024 tarih ve 4651465861-204.01.07-493 sayılı karar ile etik onay alınmıştır.

¹ Dr., International Science and Technology University, Poland, arif.tuncal@istu.edu.pl, Orcid: 0000-0003-4343-6261



How to Measure Customer Experience in AI-Enabled Products? A Scale Adaptation for the Turkish Context

Abstract

Artificial intelligence is now a common feature of commercial products, with the objective of personalizing customer experiences and delivering innovative services. Nevertheless, no appropriate instrument for assessing customer experience in the context of AI-enabled products has been identified in the national literature. The aim of the study was to adapt the customer experience scale for AI-enabled products into Turkish. The original scale comprises 18 items, which are grouped into five dimensions. The scale was evaluated for its validity and reliability within the context of the aviation sector, which is a technology-intensive industry. The data were collected from a sample of 539 airline passengers who had experience using AI-enabled products. Following the analyses, the anthropomorphic experience dimension was found to be statistically insignificant and removed from the structure. The scale was adapted into Turkish with four dimensions -data capture, classification, delegation, and social experience- comprising 15 items. The findings indicated that the adapted scale is a valid and reliable instrument for evaluating customer experiences with AI-enabled products.

Keywords: aviation, customer experience, scale adaptation, artificial intelligence, AI-enabled products

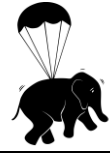


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The study is concerned with the adaptation of the Customer Experience (CX) Scale for AI-Enabled Products into the Turkish language and culture, and an examination of its validity and reliability.

Research Method: The scale adaptation process followed the steps outlined in the literature. The selected scale was translated into Turkish by a working group consisting of experts. The translations were reviewed and compared, and the back-translation method was applied to develop the initial version of the scale. A language validity test was conducted, resulting in the preliminary Turkish version of the scale. A pilot study was carried out, and statistical analyses were performed on the collected data. In the final stage, the scale was revised and administered to a larger sample. Descriptive statistics, factor analyses, validity, and reliability tests were conducted during this phase.

Conclusion: Following the completion of the pilot study (n=123), statistical analyses indicated that the anthropomorphic experience was not statistically significant and was therefore excluded from the scale structure. The final scale, comprising 15 items and four dimensions, was administered to a sample of 416 participants with experience in air travel and AI. The KMO analysis revealed a value of 0.855, indicating that the data set was suitable for further analysis. Furthermore, the exploratory factor analysis (EFA) analysis indicated that the total variance explained was 63.36%, and the factor loadings ranged from 0.581 to 0.852, which are considered acceptable outcomes. The reliability analysis showed that the reliability coefficients for data capture, classification, delegation, and social experience were 0.778, 0.759, 0.790, and 0.805, respectively. As a result of the confirmatory factor analysis (CFA), the scale items are both compatible and acceptable with respect to the χ^2/df value (2.134), the RMSEA (0.052), the NFI (0.923), the NNFI (0.947), the GFI (0.946), the AGFI (0.922), and the CFI (0.957). Therefore, the measurements are statistically significant and valid. Finally, assessing the validity of the measurement tool in terms of both convergent and discriminant validity is essential. The analysis demonstrated that each structure exhibited a CR value exceeding 0.70 and an AVE value exceeding 0.50. Consequently, the EFA, CFA, convergent, and discriminant validity analyses confirmed the scale's validity and reliability, indicating that the Turkish version of the scale can serve as an effective instrument for evaluating CX with AI-enabled products. Conducting the study on a developmental AI model adds uniqueness; however, it is limited by reliance on voluntary participants due to time and budget constraints. In the future, applying this scale in sectors such as healthcare, finance, and e-commerce, where advanced technology is widely used, as well as in aviation, could enable a more comprehensive examination of the effects of AI on CX. The findings of the study make a significant contribution to the literature on the relationship between AI and CX. They also provide practical insights for the design of AI algorithms and user interfaces. In this context, the results are expected to open new research topics for scholars and offer managers opportunities to develop more effective strategies.

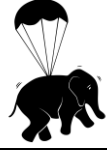


1. GİRİŞ

Müşteri deneyimi, müşterinin bir marka ile olan tüm algısını ve etkileşimini ifade eder (Schmitt, 1999). Bu kavram, müşterilerin yalnızca bir ürün ya da hizmetin işlevsel faydalarını değil, aynı zamanda bu etkileşimlerin duygusal ve duygusal yönlerini de kapsar (Berry vd., 2002). Müşteri deneyimi, müşteri yolculuğunun üç temel aşamasında ele alınmaktadır. Satın alma öncesi aşama, müşterinin ihtiyaç farkındalığı, alternatiflerin araştırılması ve değerlendirilmesi ile satın alma kararını kapsamaktadır. Satın alma aşaması, müşterinin seçim yapma, sipariş verme ve ödeme süreçlerindeki etkileşimlerini içermektedir. Satın alma sonrası aşama ise tüketim, satın alma sonrası bağlılık ve sunulan hizmetlerle ilgili etkileşimlerden oluşmaktadır (Lemon ve Verhoef, 2016). Müşteri deneyimi, hem geleneksel hem de dijital pazarlama bağlamında ele alınan dinamik bir kavram olup, tüketicilerin marka ile olan etkileşimlerini çok boyutlu bir perspektiften değerlendirmeyi gerektirmektedir. Geleneksel pazarlama genellikle işlevsel faydalara ve rasyonel karar verme süreçlerine odaklanırken, deneysel pazarlama kişiselleştirilmiş ve unutulmaz deneyimlerin yaratılmasını vurgular (Klaus ve Maklan, 2011). Müşteri deneyimi, ürünler, reklamlar ve hizmet arayüzleri gibi çeşitli fiziksel ve dijital temas noktaları üzerinden, müşteri etkileşimleri yoluyla şekillenen bütüncül ve dinamik bir yapıdır (Carbone ve Haeckel, 1994; Pine ve Gilmore, 1999).

Dijital teknolojilerin hızlı gelişimiyle birlikte, müşteri deneyimi önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Dijital teknolojilerle ortaya çıkan analitik sistemler, veri odaklı içgörüler elde edilmesini ve müşteri temas noktalarının optimize edilmesini sağlayarak müşteri deneyimi stratejilerini güçlendirmektedir (Wanasinghe vd., 2022). Sanal asistanlar ve etkileşimli dijital araçlar ise, müşteri etkileşimlerini kişiselleştirerek yanıt verme sürelerini iyileştirmekte ve müşteri ilişkilerini güçlendirmektedir (Nalini, 2024). Ayrıca, dijital araçların algoritmaları, kişiselleştirilmiş ürün önerileri, içerik ve tekliflerle müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırmaktadır (Haleem vd., 2022). Öneri sistemleri ve tahmine dayalı analitik araçlar, müşteri yolculuğu boyunca karar verme süreçlerini destekleyerek müşteri deneyiminin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Agrawal, 2017). Teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan işletmeler, çevrimiçi ve çevrimdışı ortamları sorunsuz bir şekilde birleştirerek, yenilikçi araçları müşteri deneyimini geliştirmek amacıyla entegre etmiş ve daha derin müşteri bağlılığı sağlamıştır (Sirapraha ve Tocquer, 2012). Müşteri deneyimi, yalnızca bireylerin tüketim sürecinde değil, aynı zamanda bu sürecin öncesi ve sonrasındaki tüm temas noktalarında yaşanan kapsamlı bir etkileşim süreci olarak ele alınmalıdır (Carbone ve Haeckel, 1994). Dijitalleşme ile bu süreçler daha erişilebilir, ölçülebilir ve kişiselleştirilebilir hale gelmiştir. Bu durum, müşteri deneyimi yönetiminin, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde stratejik bir unsur olarak önem kazanmasına yol açmıştır (Gentile vd., 2007).

Müşteri deneyimi, bilişsel, duygusal, fiziksel-duygusal ve sosyal olmak üzere dört ana bileşene sahiptir (Verhoef vd., 2009). Bilişsel bileşenler, hizmetin işlevselliği, hızı ve erişilebilirliği gibi üst düzey zihinsel süreçlere dayanırken (Keiningham vd., 2017; Dwivedi vd., 2021), duygusal bileşenler, müşteri memnuniyeti veya pişmanlık gibi karmaşık duygusal tepkilerle ilişkilidir



(Keiningham vd., 2017). Fiziksel-duyusal bileşenler, çevrimdışı bağlamda ışıklandırma ve yerleşim gibi unsurlarla, çevrimiçi bağlamda ise kullanıcı dostu arayüz ve net tasarımla şekillenir (Lam, 2001; Keiningham vd., 2017). Sosyal bileşenler ise, aile, arkadaşlar ve geniş sosyal çevre gibi unsurların etkisini kapsar (Lam, 2001; Verhoef vd., 2009). Yapay zekâ, bu bileşenlere ilişkin deneyimleri geliştirmek için makine öğrenimi, doğal dil işleme (NLP) ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi teknolojilerle destek sunar (Saponaro vd., 2018). Yapay zekâ, geniş veri setlerini analiz ederek bireysel tercihleri ve davranışları anlamdırır (Rane vd., 2024), bu süreçte öngörüselsel analitik kullanır. Aynı zamanda, bireylerin teknolojiyle daha doğal ve sezgisel şekilde etkileşim kurmasını sağlar (Singh vd., 2019; Chen vd., 2021; Satheesh ve Nagaraj, 2021). Yapay zekânın, müşteri deneyimlerini anlamada ve bu anlayışı veri temelli yaklaşımlarla kişiselleştirmede önemli bir araç olduğu belirtilmektedir (Paschek vd., 2017).

Kişiselleştirme, dijital pazarlamada kritik bir strateji haline gelmiştir. Kişiselleştirme, müşteri deneyimine dayalı özelleştirilmiş içerik sunmak için veri toplama, analiz ve otomasyon teknolojilerini kullandığı bir süreçtir (Çopur, 2014). İşletmeler, müşterilerinin ilgi alanlarını, önceki satın alma davranışlarını ve diğer verilerini analiz ederek özelleştirilmiş mesajlar ve deneyimler sunabilir (Charlesworth, 2018). Bu yaklaşım, müşterilerle daha güçlü bir bağ kurarak etkileşimleri artırmakta ve marka sadakatini güçlendirmektedir (Kavenius, 2020). Çevrimiçi etkinlikler, işletmelere tüketici profilleri oluşturarak kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirme imkânı sunmaktadır (Fridh ve Dahl, 2019). Özellikle dijital platformlarda kişiselleştirilmiş içerik, müşterilerin daha hızlı tepki vermesine ve satın alma kararlarını olumlu yönde etkilemesine olanak tanır (Pappas vd., 2014). Dijital araçların sağladığı kolaylık ve hız sayesinde, kişiselleştirme, sadece müşteri memnuniyetini artırmakla kalmayıp, işletmelerin pazar rekabetinde öne çıkmalarını da sağlamaktadır (Wilson, 2019). Dijital pazarlama stratejilerinin etkinliğini artırmada, son yıllarda öne çıkan yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş öneri sistemleri, işletmelere müşterilerinin ihtiyaç ve tercihlerine daha uygun içerikler sunma olanağı sağlamaktadır. Company X şirketi, yapay zekâ destekli öneri sistemleri kullanarak müşterilerine kişiselleştirilmiş ürün önerileri sunmuş ve bu uygulama sonucunda, müşteri etkileşimi %30 oranında artarken, satış gelirlerinde %25'lik bir artış elde edilmiştir (Tung ve Lan, 2024).

Yapay zekâ destekli ürünler, müşteri deneyimini çeşitli boyutlarda dönüştürmekte ve bu dönüşümün temel bileşenleri üzerine yapılan araştırmalar, kişiselleştirme, güven, hizmet kalitesi ve satın alma davranışları gibi unsurları kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Yapay zekâ destekli hizmetlerde kişiselleştirme ve güven ilişkisini inceleyen çalışmalar, bu unsurların müşteri deneyimi üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Trawnih vd. (2022), hizmet kalitesi ve güven-taahhüt teorisini birleştirerek geliştirdikleri modelde, yapay zekâ destekli hizmetlerde ilişki taahhüdünün merkezi bir rol oynadığını belirtmiş; ayrıca algılanan fedakârlık ve güvenin, kolaylık, kişiselleştirme ve hizmet kalitesini aracılık eden unsurlar olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Ameen vd. (2021) yapay zekâ destekli hizmetlerde güven ve algılanan fedakârlığın kişiselleştirme ve hizmet kalitesi üzerindeki aracı rolünü ortaya koyarak, bu unsurların müşteriyle kurulan ilişkinin yalnızca teknik işlevlerle sınırlı olmadığını, duygusal



bağlar ve güven unsurlarının da kritik bir önem taşıdığını göstermiştir. Bu boyutlar, yapay zekânın müşteri deneyimi üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunarken, müşteri davranışları üzerindeki doğrudan etkiler de dikkate değer bulgular içermektedir. Cesur ve Armutcu (2023) yapay zekânın marka deneyimiyle beraber müşterilerin satın alma niyetleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Benzer şekilde Efendioğlu (2023) da subjektif normlar, tutumlar, hedonik değerler ve algılanan fayda gibi unsurların, yapay zekâ destekli hizmetlerde satın alma niyetini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Bhagat vd. (2023) ise yapay zekâ entegrasyonunun tüketici satın alma davranışlarını doğrudan etkileyerek ticari sonuçlara katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu etkiler, sektörel bazda değerlendirildiğinde ise özellikle müşteri odaklı sektörlerde yapay zekâ destekli hizmetlerin müşteri deneyimine nasıl yön verdiğini göstermektedir. Calvo vd. (2023), perakende yöneticileri ve müşterilerle yapılan görüşmeler üzerinden, yapay zekâ teknolojilerinin çok kanallı müşteri deneyimini dönüştürdüğünü analiz etmiş ve bu dönüşümde özelleştirme, tutarlılık ve uyarlanabilirlik gibi unsurların öne çıktığını belirtmiştir. Otelcilik sektöründe yapılan araştırmalar ise yapay zekânın müşteri deneyimi üzerindeki etkisinin daha karmaşık olduğunu ortaya koymaktadır. Prentice vd. (2020), otelcilik sektöründe yapay zekâ uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu teknolojilerin çalışan hizmet kalitesine kıyasla daha sınırlı ve olumsuz etkiler yaratabileceğini belirtmiştir. Nguyen vd. (2022) ise bilgi akışı, müşteri-marka kimliği ve sistem esnekliği gibi unsurların yapay zekâ destekli hizmet deneyiminde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu sektörel farklılıklar, yapay zekâ teknolojilerinin müşteri deneyimine katkılarını daha ayrıntılı bir perspektiften değerlendirmeyi gerektirmektedir. Özellikle çevrimiçi müşteri deneyimi bağlamında yapılan araştırmalar, yapay zekânın kullanıcı deneyimini hem işlevsel hem de duygusal boyutlarda şekillendirdiğini göstermektedir. Chen vd. (2021), yapay zekâ destekli sohbet robotlarının çevrimiçi müşteri deneyimine hem içsel hem de dışsal değerler katarak olumlu katkı sağladığını ortaya koymuştur. Hoyer vd. (2020) ise yapay zekâ destekli teknolojilerin (IoT, AR, VR vb.) alışveriş yolculuğunun tüm aşamalarında etkili olduğunu belirterek, bu araçların müşteri deneyimini çeşitlendiren ve derinleştiren temel bileşenler haline geldiğini vurgulamışlardır. Ancak, yapay zekâ destekli hizmetlerin etkileri yalnızca bireysel müşteri deneyimiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda toplumsal ve etik boyutlar açısından da değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, Puntoni vd. (2021) yapay zekânın kullanıcılar için sanal asistanlar, akıllı ev cihazları ve sağlık takip sistemleri gibi çeşitli faydalar sunduğunu belirtirken, bu teknolojilere yalnızca doğruluk ve verimlilik açısından yaklaşmanın bireysel ve toplumsal sonuçları göz ardı edebileceğine dikkat çekmiştir.

Yapay zekâ, müşteri deneyimini dönüştüren önemli bir teknolojik yenilik olarak ön plana çıkmaktadır. Yapay zekâ destekli teknolojiler, özellikle IoT, sanal asistanlar, sohbet robotları ve artırılmış gerçeklik gibi yenilikçi araçlar sayesinde, geleneksel müşteri deneyimi sınırlarını aşarak insan-makine etkileşimini yeni bir boyuta taşımaktadır (Hoyer vd., 2020; Verma vd., 2021). Bu teknolojiler, büyük veri analitiğini kullanarak müşteri verilerini işleyip akıllı tahminlerde bulunarak, müşteri ihtiyaçlarını gerçek zamanlı izleme ve hızlı bir şekilde yanıt



verme kapasitesine sahiptir (Rouhani vd., 2016; Paschen vd., 2019). Ayrıca, yapay zekânın sürekli öğrenme ve çevreye adaptasyon yeteneği, müşteri deneyimlerinin dinamik bir süreç olarak ele alınmasına olanak tanır ve bu da yalnızca müşteri memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda markaların rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Ameen vd., 2021). Yapay zekâ destekli sistemler, müşterilerin bireysel tercihlerine ve geçmiş davranışlarına uyum sağlayarak daha kişiselleştirilmiş ve hedefe yönelik deneyimler sunar. Özellikle havacılık gibi teknoloji yoğun sektörlerde, yapay zekânın etkin kullanımı, müşterilerin karmaşık ihtiyaçlarını anlamada ve bu ihtiyaçlara yönelik inovatif çözümler sunmada stratejik bir değer taşır (Bolton vd., 2018; Anshari vd., 2019; Chen vd., 2021). Yapay zekâ, organizasyonların tüketici davranışlarını daha derinlemesine anlamalarına ve müşteri merkezli yaklaşımlar geliştirerek sürdürülebilir büyümeyi desteklemelerine yardımcı olur (Khanagha vd., 2017; Shabbir ve Anwer, 2018). Bu çok boyutlu etkiler, mevcut müşteri deneyimlerini iyileştirmenin ötesine geçerek gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek ve organizasyonların rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek için de önemli fırsatlar sunmaktadır (Balaji ve Roy, 2017).

Yapay zekâ sistemleri, müşteri deneyimini iyileştirmek amacıyla birden fazla boyutta değerlendirilmektedir. Wang vd. (2023) tarafından yapılan çalışma, Puntoni vd. (2021) tarafından önerilen dört temel boyut olan veri toplama, sınıflandırma, yetkilendirme ve sosyal deneyim üzerine odaklanmakta ve bu boyutların geçerliliğini doğrulamaktadır. Bununla birlikte, Wang vd. (2023) bu dört boyuta ek olarak antropomorfik deneyim adını verdikleri beşinci bir boyutu tanımlayarak bu kavramsal çerçeveyi genişletmişlerdir. Veri toplama deneyimi kullanıcıların yapay zekânın kişisel verilerini toplama süreçlerine dair algılarını ifade eder. Bu süreçte, kullanıcılar mahremiyet ihlalleri ve etik kaygılar gibi olumsuz etkilerle karşılaşabilir. Sınıflandırma deneyimi yapay zekânın kullanıcı özelliklerini sınıflandırma ve tahmin yapma kapasitesini değerlendirir. Yetkilendirme boyutu, yapay zekânın kullanıcılar adına görev üstlenme süreçlerine yönelik algıları kapsar. Bu aşamada, yapay zekânın sağladığı verimlilik artışı olumlu değerlendirilirken insan emeğinin yerini alma olasılığı ise psikolojik tehdit algısı yaratabilir. Sosyal deneyim, yapay zekânın insanlarla etkili iletişim kurma kabiliyeti üzerine odaklanır ve kullanıcılara daha rahat ve samimi bir ilişki geliştirme fırsatı sunar. Son olarak antropomorfik deneyim, yapay zekânın insan benzeri özelliklere sahip olmasıyla ilgili deneyimleri temsil eder. Kullanıcılar, yapay zekânın düşünme, öğrenme ve kendi kendini algılama gibi yeteneklerinden etkilenerek, duygusal bağlar geliştirebilir. Ancak, bu özelliklerin aşırıya kaçması rahatsızlık ve tehdit algısı oluşturabilir (Wang vd., 2023).

Havacılık sektöründe yapay zekâ uygulamalarının kullanımı hızla artmaktadır. Artan büyük veri analitiği bağımlılığı, havacılıkta yapay zekâ pazarının küresel ölçekte büyümesine yol açmaktadır (Kumar, 2022). Özellikle havayolları ve havalimanları, hizmetlerini modernize etmek ve operasyonel süreçleri daha verimli hale getirmek amacıyla yapay zekâ tabanlı ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır. Bu gelişmeler, artan işletme maliyetleri ve kârlılığı artırma hedefiyle de desteklenmektedir. Yapay zekâ, havacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimini iyileştirmek ve operasyonel verimliliği artırmak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Gündüz, 2023). Özellikle rutin görevleri standartlaştırarak, veri odaklı hizmetleri



kişiselleştirerek ve müşteri ilişkilerini güçlendirerek müşteri deneyimini iyileştirme potansiyeline sahiptir (Huang ve Rust, 2020). Son yıllarda, yapay zekâ destekli sohbet botlarının çevrimiçi bilet alımlarında kullanımı önemli ölçüde artmıştır. Ayrıca, yapay zekâ algoritmaları, sosyal medya platformlarında anlık müşteri geri bildirimlerini izleyerek ve önceki rezervasyonlar, davranış izleme ile alışveriş eğilimlerini analiz ederek kişiselleştirilmiş yolculuk önerileri sunmaktadır. Bununla birlikte, yapay zekâ tabanlı sistemler müşteri geri bildirimlerini analiz ederek hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla da kullanılmaktadır. Büyük veri analitiği ile desteklenen dinamik fiyatlandırma algoritmaları, uçak bileti fiyatlarını anlık olarak ayarlayarak müşteri taleplerine göre en uygun fiyatları sunabilmektedir (Kumar, 2022). Havalimanlarında, biyometrik tanımlama teknolojileri ve güvenlik tarama sistemleriyle entegre edilen yapay zekâ uygulamaları, yolcu kimlik doğrulama işlemlerini hızlandırmakta, terminal yoğunluklarını optimize etmekte ve güvenliği artırmaktadır. Aynı şekilde, otomatik bagaj tarama sistemleri, güvenlik personelinin iş yükünü azaltarak daha hızlı ve doğru tespitler yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar, havalimanlarındaki operasyonel verimliliği artırırken yolculara daha hızlı ve sorunsuz bir deneyim sunmaktadır. Yapay zekâ destekli makine öğrenimi uygulamaları, uçuş gecikmelerini tahmin ederek yolcuları zamanında bilgilendirmekte ve alternatif düzenlemeler yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu sayede, hem yolcu memnuniyeti artırılmakta hem de operasyonel süreçler daha etkin yönetilebilmektedir (TAV, 2020).

Günümüz dijitalleşme çağında havacılık dahil birçok sektörde müşteri deneyimi, geleneksel pazarlamanın odaklandığı işlevsellik ve fayda sunumunun ötesine geçmiştir. İşletmeler artık müşterileriyle anlamlı bağlar kurmak için hem fiziksel hem de dijital temas noktalarını entegre eden stratejilere yönelmektedir (Verhoef vd., 2009). Bu süreçte dijitalleşme, müşteri deneyiminin yeniden şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle dijital kanalların artan etkisi, markaların müşterileriyle daha kişiselleştirilmiş ve sürekli bir etkileşim kurmasını sağlamıştır (Pine ve Gilmore, 1999). Dijitalleşme, müşteri deneyimini daha karmaşık hale getirirken deneyim tasarımı ve yönetimi için yeni fırsatlar da sunmaktadır. Bu bağlamda, yoğun teknoloji odaklı havacılık sektöründe yapay zekâ destekli ürünlere ilişkin müşteri memnuniyetinin ölçülmesi önemli bir husus olarak ön plana çıkmaktadır.

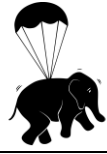
Yapay zekâ destekli ürünlere müşteri deneyiminin ölçülmesi, hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir ihtiyaçtır. Geleneksel müşteri deneyimi araştırmaları, genellikle insan-merkezli bir yaklaşımla, müşterilerin markalara yönelik öznel tepkilerini anlamaya odaklanmış, ancak yapay zekâ destekli ürünlerin kendine özgü özellikleri ve bu ürünlerle etkileşim sonucunda oluşan deneyimlerin ölçülmesi konusunda yetersiz kalmıştır (Hoffman ve Novak, 2018). Yapay zekâ destekli ürünler, yalnızca insanlarla değil, diğer akıllı nesnelere de sürekli etkileşim kurabilen, özerk bir şekilde etkinleştirilebilen ve veri toplayıp analiz edebilen özelliklere sahiptir (Hoffman ve Novak, 2015; 2018). Bu durum, müşterilerin deneyimlerini pasif bir şekilde algılayan bireylerden, akıllı nesnelere birlikte deneyim oluşturan aktif katılımcılar haline getirmektedir (Puntoni vd., 2021). Dolayısıyla, mevcut literatürün insan-merkezli ve tek yönlü etkileşim anlayışını aşan, insan-nesne çift yönlü etkileşim perspektifine ihtiyaç duyulmaktadır.



Ayrıca, yapay zekâ destekli ürünlerin dinleme, tahmin etme, üretme ve etkileşim gibi kapasitelerine dayalı olarak, müşterilerin bu ürünlerle yaşadığı deneyimlerin hem teorik bir çerçeveye oturtulması hem de ampirik olarak doğrulanması gereklidir (Puntoni vd., 2021). Mevcut araştırmalar, genellikle kavramsal düzeyde kalmış, ancak bu deneyimlerin operasyonelleştirilmesi ve ölçülmesi konusunda sınırlı ilerleme kaydedilmiştir (Lemon ve Verhoef, 2016). Yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyiminin ölçülmesi, müşterilerin bu tür ürünlerle etkileşimlerini anlamaya yönelik somut bir çerçeve sunarak, işletmelerin ve organizasyonların hizmet kalitesini artırmasına katkı sağlayabilir (Schmitt, 1999; Novak ve Hoffman, 2019). Ayrıca, yapay zekâ sistemleri, pazarlama stratejilerinin daha duyarlı ve önleyici bir şekilde oluşturulmasına rehberlik edecek veriler sağlayabilir (Hoffman ve Novak, 2018).

Yapay zekâ destekli ürünlerin müşteri deneyimine etkisini anlamak için insan-makine etkileşimi ve müşteri psikolojisi bağlamında çeşitli teorik yaklaşımlar ele alınabilir. Özellikle Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 2001) ve Teknoloji Kabul Modeli (Davis, 1989) gibi yaklaşımlar, müşterilerin yapay zekâ tabanlı sistemlere yönelik tutumlarını ve benimseme süreçlerini açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu teoriler, bireylerin teknoloji ile etkileşimlerinde geçmiş deneyimlerinin, bilişsel değerlendirmelerinin ve algılanan fayda ile kullanım kolaylığının kritik roller oynadığını öne sürmektedir. Ayrıca, yapay zekâ ile etkileşimde kullanıcıların duygusal tepkileri ve güven unsuru da müşteri deneyimi açısından dikkate alınması gereken önemli faktörler arasındadır (Zhang vd., 2021; Chandra vd., 2022). Beklenti-Onay Modeli (Oliver, 1980) de bu bağlamda önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, bireylerin bir hizmet veya ürün hakkındaki beklentilerinin, kullanım sonrası deneyimleriyle nasıl karşılaştırıldığını ve memnuniyet düzeylerini nasıl etkilediğini açıklar. Yapay zekâ destekli sistemlerde, müşterilerin önceden sahip oldukları beklentiler ile sistemin sunduğu performans arasındaki uyum, uzun vadeli benimsenme açısından belirleyici olabilir.

Yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyiminin ölçülmesi, özellikle teknoloji yoğunluklu havacılık sektörü gibi alanlarda, müşteriler ile akıllı ürünler arasındaki karmaşık etkileşimlerin daha iyi anlaşılmasını sağlarken, işletmelere rekabet avantajı kazandırma potansiyeline sahiptir. Literatür taramaları sonucunda, Wang vd. (2023) tarafından geliştirilen Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, ulusal bağlamda geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracını literatüre kazandırarak önemli bir katkı sunacaktır. Aynı zamanda bu uyarlama çalışması, Wang vd. (2023) tarafından ölçeğin farklı coğrafyalara ve uluslara uyarlanarak, doğu ve batı kültürleri arasındaki sonuçlarının karşılaştırılmasına yönelik önerisi kapsamında, uluslararası literatüre de değer katacaktır. Bunun yanı sıra, yapay zekâ destekli ürünlerin yaygınlaştığı ve müşteri deneyiminin stratejik önem taşıdığı sektörlerde, uyarlanmış bir ölçek, işletmelerin tüketici davranışlarını anlamalarına ve daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bir araç olacaktır. Bu çalışma, mevcut literatürdeki ölçek uyarlama süreçlerini takip etmekte olup, yöntem, örneklem ve istatistiksel analizler açısından kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Mevcut çalışmalardan belirgin biçimde farklılaşmamakla birlikte, titizlikle yürütülen metodolojik süreç, ölçeğin Türkçe formunun



geçerlik ve güvenilirliğini desteklemekte ve gelecekteki araştırmalara kapsamlı bir yöntem sunmaktadır.

2. ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyimi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması süreci ve bu sürecin sonunda elde edilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ele alınmıştır. Çalışmada literatürde yer alan ölçek uyarlama adımları takip edilmiştir (Hambleton ve Patsula, 1999; Şeker ve Gençdoğan, 2014; Seçer, 2018). İlk olarak ölçeğin amacı ve ölçmeyi hedeflediği kavram belirlenmiş, ardından mevcut literatürdeki uygun ölçekler gözden geçirilerek en uygun ölçüm aracı olarak Wang vd. (2023) tarafından geliştirilen yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyimi ölçeği seçilmiştir. Seçilen bu ölçek dil bilgisi ve deneyime sahip uzmanlar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve çeviriler, dilsel uyumun sağlanabilmesi için karşılaştırılarak düzenlenmiştir. Çevirinin doğruluğunu test etmek amacıyla geri çevirme yöntemi uygulanmış ve Türkçeye çevrilen metnin orijinal metinle uyumu incelenmiştir. Çevirinin doğruluğu, geri çevirme yöntemi ile test edilmiştir.

Pilot uygulama sonrasında ölçeğin son şekli büyük bir örnekleme uygulanarak nihai geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama aşamasında, evreni temsil edebilecek katılımcılara ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Pilot uygulama süreci, Türkçeye çevrilen ölçeğin dilsel ve kültürel bağlamda uyumlu, geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olmasını sağlamak amacıyla titizlikle izlenmiştir (Seçer, 2018). Veri toplama aşamasında, daha geniş bir katılımcı kitlesine ulaşabilmek amacıyla çevrimiçi yöntem tercih edilmiştir. Anket, demografik bilgi formunun yanı sıra, amaçlı örnekleme için uygun katılımcıları belirlemek için kontrol sorularını da içermektedir. Anket başlangıcında katılımcılara havayolu yolculuğu ve yapay zekâ deneyimlerine yönelik sorular yöneltilmiş, yalnızca bu konuda deneyimi olan katılımcıların ankete devam etmeleri sağlanmıştır. Böylece, anketin geçerliliği için önemli olan hedef kitlenin doğru bir şekilde belirlenmesi ve yalnızca ilgili deneyime sahip bireylerin dahil edilmesi amaçlanmıştır. Son aşamada elde edilen verilerle ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın örnekleme havayolu yolcularından seçilmiştir. Havacılık sektörü, yüksek teknoloji standartları ve müşteri taleplerinin yoğunluğu nedeniyle, yapay zekâ uygulamalarının etkinliğini test etmek için uygun bir bağlam sunmaktadır. Çalışma kapsamında 589 kişiye ulaşılmış, ancak yapay zekâ destekli ürünlerle deneyimi olan 539 havayolu yolcusundan elde veriler analiz edilmiştir. Örnekleme kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, katılımcılara sosyal medya platformları üzerinden erişilmiştir. Sosyal medya, katılımcılara hızlı ve etkili bir şekilde ulaşılmasını sağlayarak, geniş bir yolcu kitlesinden veri toplanmasına olanak tanımıştır. Katılımcılar, yapay zekâ destekli ürünler ile deneyimleri hakkında bilgi vermek üzere davet edilmiştir. Havayolu yolculuğu ve yapay zekâ deneyimi olmayan



katılımcıların ankete devamının sağlanmaması amacıyla öncelikle kontrol soruları yönetilmiş, bu sorulara verilen cevaplara göre ankete devam etmeleri sağlanmıştır.

2.2. Orjinal Ölçek

Wang vd. (2023) tarafından geliştirilen müşteri deneyimi ölçeği, yapay zekâ destekli ürünlerdeki müşteri etkileşimlerinin ve müşteri memnuniyetinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla bu etkileşimleri ölçmeyi ve tanımlamayı hedeflemektedir. Bu ölçek, üç aşamada sırasıyla 296, 500 ve 254 katılımcıya uygulanmış olup 18 maddeli ve beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçüm sonuçlarına göre, veri toplama boyutunun Cronbach's Alpha değeri .818, sınıflandırma boyutunun ,860, yetkilendirme boyutunun ,760, sosyal boyutunun ,863 ve antropomorfik deneyimi boyutunun ,825 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanmasına yönelik ulusal literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, Wang vd. (2023) tarafından geliştirilen ölçeğe ilişkin bulgular literatürde yer almakla birlikte, ölçeğin farklı kültürlerde veya bağlamlarda kullanıldığı ya da geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapıldığı herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu durumun temel sebepleri arasında ölçeğin görece yeni ve ölçek uyarlama süreçlerinin uzun süreli olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, ölçeğin Türkçeye uyarlanmasının hem ulusal literatüre önemli bir katkı sağlayacağını hem de uluslararası düzeyde ölçeğin kültürler arası geçerliliğini değerlendirmek için bir temel oluşturacağını göstermektedir.

2.3. Çeviri Çalışması

Dil eşdeğerlik çalışması kapsamında, orijinal dili İngilizce olan ölçek öncelikle Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri sürecinde maddelerin kelimesi kelimesine çevrilmesi hedeflenmemiş; bunun yerine kavramsal olarak eşdeğer ifadeler tercih edilerek anlamın korunmasına özen gösterilmiştir. Bu süreçte ölçeğin hedef kitlesi dikkate alınmış ve dil uygunluğunu sağlamak amacıyla kelime seçimlerinde titizlikle davranılmıştır. Tanım ve ifadelerin Türkçedeki karşılıkları göz önünde bulundurularak anlamsal bütünlük sağlanmıştır. Çeviri işlemlerinin ardından, ölçeğin Türkçe ve orijinal halleri dil geçerliliği inceleme formu kullanılarak uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir (Seçer, 2018). Bu aşamada, orijinal metin ile Türkçe çeviri arasındaki uyum 5'li derecelendirme ölçeği ile ölçülmüş ve maddelerin ölçüm aralığı 3,32-4,48 olarak bulunmuştur. Geri bildirimler doğrultusunda maddelerde düzeltmeler yapılmıştır. Son aşamada, Türkçeye çevrilen ölçek maddelerinin orijinal metinle tutarlılığını sağlamak amacıyla geri çeviri yapılmıştır. Bu yöntemde, Türkçeye çevrilen metin başka bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Geri çevirme sonrasında, Türkçe metin ile özgün metin arasındaki anlam uyumu dikkatlice incelenmiş ve ortaya çıkan farklılıklar üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ayrıca, çevirinin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuş ve çevirinin geçerliliği üzerinde mutabakat sağlanmıştır. Bu süreç, dilsel ve anlam uyumunun sağlanması açısından önemli bir aşama olup ölçeğin Türkçe versiyonunun özgün metinle benzer bir anlam taşıması hedeflenmiştir.



Tüm bu adımlar süresince literatürde belirtilen adımlar ve bu adımlardaki uzman gereklilikleri göz önüne alınmıştır (Seçer, 2018). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenler ile akademisyenler ve sektör profesyonellerinden oluşan 16 dil uzmanı, 6 Türk dili uzmanı ve 9 alan uzmanının katkılarından yararlanılmıştır. Uzmanların belirlenmesinde havacılık, pazarlama, yapay zekâ, ölçek uyarlama ve dil alanlarındaki uzmanlıkları dikkate alınmıştır. Çalışma sonucunda, ölçeğin Türkçe formu, orijinal ölçeğe benzer şekilde yapılandırılmış ve 5’li Likert derecelendirme ölçeğine uygun olarak hazırlanan Türkçe ve orijinal versiyonlar çoğaltılarak her iki dili de bilen katılımcılara uygulanmak üzere hazır hale getirilmiştir.

2.4. İstatiksel Analizler

Çalışmada, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, Pearson korelasyon analizi, iç tutarlılık analizleri kullanılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS v27 ile AMOS v26 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

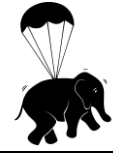
3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Pilot uygulamanın yapıldığı birinci aşamada 123 kişiden, nihai uygulamada ise 416 kişiden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Tablo 1’de her iki çalışmaya ait katılımcılara ilişkin demografik değişkenlere yer verilmiştir. Pilot uygulama ile nihai uygulama örneklemi arasında benzerlikler görülmektedir.

Nihai uygulamada yer alan 416 katılımcının demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %54,33’ünün kadın (n=226) ve %45,67’sinin erkek (n=190) olduğu görülmektedir. Doğum yıllarına göre dağılım incelendiğinde, %13,46’sı 1980 ve öncesinde (n=56), %31,25’i 1981-1990 yılları arasında (n=130), %34,62’si 1991-2000 yılları arasında (n=144) ve %20,67’si 2001-2006 yılları arasında (n=86) doğmuştur. Eğitim seviyeleri açısından katılımcıların %11,54’ü ön lisans ve öncesi (n=48), %45,67’si lisans (n=190), %24,76’sı yüksek lisans (n=103) ve %18,03’ü doktora (n=75) seviyesindedir. Meslek grupları değerlendirildiğinde, %19,71’i öğrenci (n=82), %24,28’i kamu personeli (n=101), %46,39’u özel sektör çalışanı (n=193), %6,97’si serbest meslek sahibi (n=29) ve %2,64’ü çalışmıyor/emekli (n=11) olduğu belirlenmiştir.

Katılımcılar, yapay zekâyâ yönelik tutumlarının %2,88’inin negatif (n=12), %10,83’ünün nötr (n=45) ve %86,29’unun pozitif (n=359) olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların hava yolu yolcu deneyimlerine bakıldığında, %36,78’inin 1-2 kez (n=153), %26,92’sinin 3-5 kez (n=108), %15,14’ünün 6-10 kez (n=63) ve %22,12’sinin 11 kez veya daha fazla (n=92) deneyime sahip olduğu saptanmıştır.

Yapay zekâ bilgi düzeyine ilişkin bulgular incelendiğinde, nihai katılımcıların %19,95’inin (n=83) temel düzeyde bilgiye sahip olduğu, yalnızca yapay zekânın ne olduğunu ve genel



kullanım alanlarını bildiği, ancak teknik ayrıntılara dair bilgiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların %65,87'sinin (n=274) orta düzeyde bilgiye sahip olduğu, yapay zekâ kavramlarını ve uygulama alanlarını genel hatlarıyla anladığı, ancak teknik detaylara ilişkin bilgilerinin sınırlı olduğu görülmüştür. İleri düzey bilgiye sahip katılımcılar %12,50 (n=52) oranında olup temel algoritmalar ve yapay zekânın kullanım alanları hakkında detaylı bilgiye sahip olduklarını ifade etmiştir. Uzman düzeyde bilgiye sahip katılımcılar ise %2,40 (n=10) oranında olup derin öğrenme, makine öğrenmesi ve diğer ileri düzey teknikleri kapsamlı bir şekilde anladıklarını ve bu alanda profesyonel bilgiye sahip olduklarını belirtmiştir.

Yapay zekâ kullanım sıklığına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların %8,89'u (n=37) yapay zekâyı nadiren (yılda birkaç kez), %23,80'i (n=99) ara sıra (ayda birkaç kez), %35,58'i (n=148) sık sık (haftada birkaç kez) ve %31,73'ü (n=132) her zaman (günde birkaç kez veya daha fazla) kullandığını ifade etmiştir.

Tablo 1. Demografik bilgiler

		Çalışma 1		Çalışma 2	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	52	42,28	226	54,33
	Erkek	71	57,72	190	45,67
Doğum yılı	1980 ve öncesi	14	11,38	56	13,46
	1981-1990	19	15,45	130	31,25
	1991-2000	60	48,78	144	34,62
	2001-2006	30	24,39	86	20,67
Eğitim seviyesi	Ön lisans ve öncesi	12	9,76	48	11,54
	Lisans	59	47,97	190	45,67
	Yüksek Lisans	32	26,02	103	24,76
	Doktora	20	16,26	75	18,03
Meslek	Öğrenci	28	22,76	82	19,71
	Kamu personeli	18	14,63	101	24,28
	Özel sektör çalışanı	68	55,28	193	46,39
	Serbest meslek sahibi	7	5,69	29	6,97
	Çalışmıyor/ Emekli	2	1,63	11	2,64
Yapay zekâyâ karşı tutum	Negatif	2	1,63	12	2,88
	Nötr	17	13,82	70	16,83
	Pozitif	104	84,55	334	80,29
Hava yolu yolcu deneyimi	1-2 kez	36	29,27	153	36,78
	3-5 kez	32	26,02	108	25,96
	6-10 kez	21	17,07	63	15,14
	11 ve daha fazla	34	27,64	92	22,12
Yapay zekâ bilgi düzeyi	Az düzey	17	13,82	69	16,59
	Orta düzey	87	70,73	274	65,87
	İleri düzey	17	13,82	63	15,14
	Uzman düzey	2	1,63	10	2,40
Yapay zekâ deneyimi	Nadiren	9	7,32	37	8,89
	Ara sıra	25	20,33	99	23,80
	Sık sık	46	37,40	148	35,58
	Her zaman	43	34,96	132	31,73
Toplam		123	100,00	416	100,00



3.2. Dil Geçerliliği

Dil geçerliliğini değerlendirmek amacıyla ölçek hem İngilizce hem de Türkçe dillerine hakim 36 kişiye ($n > 30$) uygulanmıştır (Seçer, 2018). Orijinal ölçeğin uygulanmasından ortalama iki hafta sonra Türkçeye uyarlanan ölçek aynı katılımcılara yeniden yönlendirilmiştir. Bu süreçte, katılımcılardan ölçek maddeleri hakkında yorum yapmaları da istenmiştir. Uygulama sonrası elde edilen veriler istatistik programında analiz edilmiş, Pearson korelasyon katsayısı ile orijinal ölçek ve Türkçe uyarlaması arasındaki tutarlılık incelenmiştir. Analiz sonuçlarında iki ölçek arasında güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = ,801$, $p < 0,05$, $n=36$).

3.3. Pilot Uygulama (Çalışma 1)

Pilot uygulama sonuçları, 18. maddenin madde-toplam korelasyon değerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu madde için elde edilen korelasyon değeri $r = ,037$ olup genel kabul gören ,30 eşik değerinin altındadır. Literatürde, toplam puanla düşük korelasyona sahip maddelerin ölçekten çıkarılması gerektiği vurgulanmaktadır. Field (2018), korelasyon değeri ,30'un altında olan maddelerin ölçülmek istenen yapıyı yeterince temsil edemeyeceğini belirtmiştir.

Ayrıca, antropomorfik deneyim boyutunun Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,685 olarak hesaplanmıştır. Nunnally ve Bernstein (1994), ölçek boyutlarının güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha değerinin genellikle ,70 veya üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında her bir boyutun en az üç madde ile temsil edilmesi önerilmektedir (DeVellis, 2016). Bu doğrultuda uzman görüşü de alınarak antropomorfik deneyim boyutu ölçekten çıkarılmıştır.

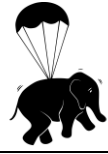
Yapılan düzenlemeler sonucunda, ölçek dört boyutlu ve 15 maddeli bir yapıya indirgenmiştir. Güncellenen ölçeğin genel Cronbach's Alpha değeri ,869 olarak bulunmuş; alt boyutlara ait Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla veri toplama için ,820, sınıflandırma için ,801, yetkilendirme için ,799 ve sosyal boyut için ,754 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Testleri (Çalışma 2)

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirildi. Tablo 2'de gösterilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre KMO değeri 0,855 ile iyi, Bartlett testine ait p değeri 0,000 olarak tespit edilmiştir ($\chi^2=2302,874$; $df:105$; $p<0,001$) (Kaiser, 1974; Çokluk vd., 2018).

Tablo 2. KMO ve Bartlett test sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		,855
	χ^2	2302,874
Bartlett Küresellik Testi	sd	105
	p	,000



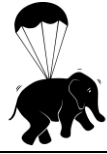
Yapılan AFA sonucuna göre orijinal ölçeğe benzer şekilde Tablo 3'te gösterilen dört boyutlu yapı tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin yüklendiği faktörlerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olması beklenmektedir. Literatürde, faktör yüklerinin ,30 ve üzerinde olması ideal bir durum olarak belirtilmektedir (Çokluk vd., 2018). Dört boyutlu bu yapıda AFA sonuçlarına göre faktör yük değerleri 0,581 ile 0,852 arasında değişmektedir. Tüm boyutların toplam varyansı açıklama yüzdesi ise 63,36 olup kabul gören eşik değerin (> %60) üzerindedir (Nunnally ve Bernstein,1994; Hair vd., 2019).

Tablo 3. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları

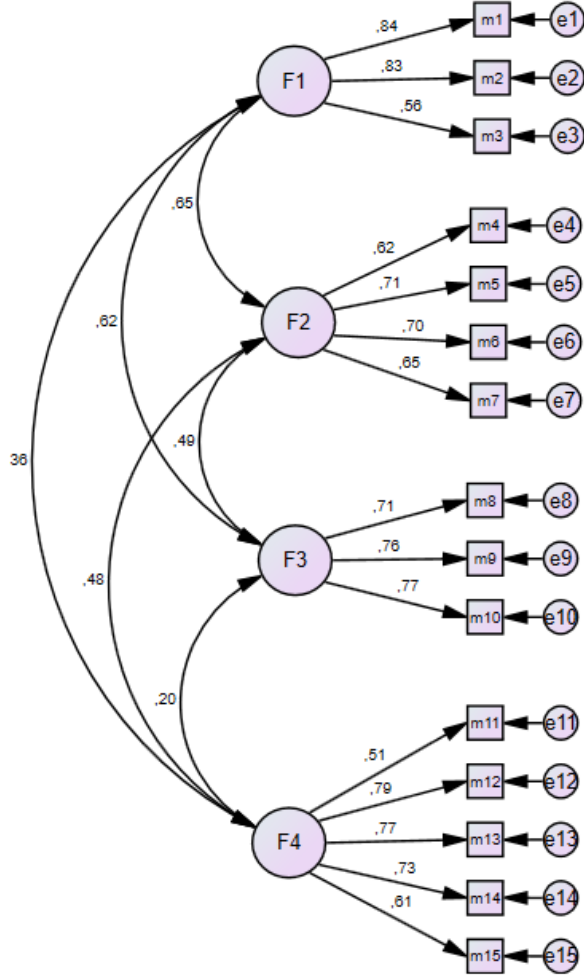
	F1: Veri toplama	F2: Sınıflandırma	F3: Yetkilendirme	F4: Sosyal deneyim
m01	0,814			
m02	0,832			
m03	0,674			
m04		0,835		
m05		0,809		
m06		0,624		
m07		0,652		
m08			0,813	
m09			0,788	
m10			0,808	
m11				0,581
m12				0,807
m13				0,852
m14				0,804
m15				0,658

DFA sonucuna göre standardize edilmiş ölçek modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Faktörler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında bu değerlerin ,85 ve üzerinde olmaması gerekmektedir (Kline, 2011). Faktörler arası korelasyon değerleri 0,20 ile 0,65 arasında değişmektedir.

Tablo 4'te modele ilişkin uyum indeksleri gösterilmektedir. Buna göre χ^2/sd 2,134 ile iyi uyum (Munro, 2005), GFI (Goodness of Fit Index; İyilik Uyum İndeksi) 0,946 ile iyi uyum (Munro, 2005), AGFI (Adjusted Goodness of Fit; Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi) 0,922 ile iyi uyum (Tabachnick ve Fidell, 2019), NFI (Normed Fit Index; Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi) 0,923 ile kabul edilebilir uyum (Byrne, 2010), NNFI (TLI) (Non-Normed Fit Index; Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi) 0,947 ile kabul edilebilir uyum (Hu ve Bentler, 1999), CFI (Comparative Fit Index; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0,957 ile iyi uyum (Hu ve Bentler, 1999) ve RMSEA (Root Mean Square of Approximation; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) 0,052 ile kabul edilebilir uyum göstermiştir (Schumacher ve Lomax, 2010).



Şekil 1. Standardize edilmiş ölçek modeli

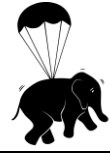


F1=Veri toplama; F2= Sınıflandırma; F3= Yetkilendirme; F4= Sosyal deneyim

Tablo 4. Uyum indeksleri

	Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Sonucu
χ^2/sd	2,134	≤ 3	3,01-5,00	İyi Uyum
GFI	0,946	$\geq 0,90$	(0,89- 0,85)	İyi Uyum
AGFI	0,922	$\geq 0,90$	(0,89- 0,80)	İyi Uyum
NFI	0,923	$\geq 0,95$	(0,94- 0,90)	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0,947	$\geq 0,95$	(0,94- 0,90)	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,957	$\geq 0,95$	(0,94- 0,90)	İyi Uyum
RMSEA	0,052	$\leq 0,05$	(0,06- 0,08)	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 5'te doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre faktör yükleri, AVE (Average Variance Extracted; Ortalama Açıklanan Varyans), CR (Composite Reliability; Bileşik Güvenirlik) ve Cronbach's Alpha değerleri rapor edilmiştir. Ölçeğin faktör yük değerleri, 0,505 ile 0,844 arasında değişmekte olup 0,50 eşik değerinin üzerindedir (Hair vd., 2019). Faktörlerin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla F1 = 0,778, F2 = 0,759, F3 = 0,790 ve F4 = 0,805 olarak



hesaplanmış ve bu değerler, Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından önerilen 0,70 eşik değerini aşmıştır. Ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı ise 0,851 olarak bulunmuştur.

CR, yapıların iç tutarlı davranışını ölçerken; AVE, bir yapının açıklanan toplam varyansının oransal miktarını değerlendirmektedir. Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerildiği üzere, CR değerlerinin 0,70'in üzerinde ve AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Çalışma sonuçlarına göre, AVE değerleri F1 = 0,573, F2 = 0,668, F3 = 0,748 ve F4 = 0,682 olarak hesaplanmış; bu durum, her bir yapının açıklanan toplam varyansının yeterli düzeyde olduğunu ve yakınsak geçerliliğin sağlandığını ortaya koymuştur. CR değerlerinin ise sırasıyla F1 = 0,796, F2 = 0,763, F3 = 0,792 ve F4 = 0,816 olması, yapıların yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu ve ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir. Ayrıca ölçeğin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,402 ile 0,586 arasında değişmektedir. Bu değerler 0,30 değerinin üzerinde olup (Şencan, 2005) maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve iç tutarlılığının olduğunu göstermiştir.

Bu bulgular, ölçeğin ölçüm modelinin Türkçeye uyarlanması sürecinde dil ve yapı geçerliğiyle beraber hem yakınsak hem de ayırt edici geçerliliğin sağlandığını ve güvenilir bir ölçüm aracı oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Std. yük değerleri (β), Ortalama varyans açıklaması (AVE), Bileşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach's alpha değerleri

Maddeler		Faktörler	β	AVE	CR	Cronbach's Alpha	p
m1	<---	Veri toplama	0,844	0,573	0,796	0,778	
m2	<---	Veri toplama	0,830				***
m3	<---	Veri toplama	0,563				***
m4	<---	Sınıflandırma	0,619	0,668	0,763	0,759	
m5	<---	Sınıflandırma	0,710				***
m6	<---	Sınıflandırma	0,697				***
m7	<---	Sınıflandırma	0,645				***
m8	<---	Yetkilendirme	0,708	0,748	0,792	0,790	
m9	<---	Yetkilendirme	0,763				***
m10	<---	Yetkilendirme	0,772				***
m11	<---	Sosyal deneyim	0,505	0,682	0,816	0,805	
m12	<---	Sosyal deneyim	0,793				***
m13	<---	Sosyal deneyim	0,774				***
m14	<---	Sosyal deneyim	0,728				***
m15	<---	Sosyal deneyim	0,608				***

***p<0,05

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapay zekânın müşteri deneyimi üzerindeki etkisi, hem akademik hem de uygulamalı çalışmaların odak noktası haline gelmiştir. Ancak, ulusal literatürde yapay zekâ destekli ürünlere yönelik müşteri deneyimini ölçen geçerli ve güvenilir bir araç eksikliği, bu alandaki



ilerlemeyi sınırlamaktadır. Bu çalışma, Wang vd. (2023) tarafından geliştirilen Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ile bu boşluğu doldurmayı hedeflemiştir. Wang vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada, Puntoni vd. (2021) tarafından yapay zekâ ve müşteri deneyimine dair önerilen dört temel boyut olan veri toplama, sınıflandırma, yetkilendirme ve sosyal deneyime ek olarak antropomorfik deneyim adını verdikleri beşinci bir boyutu tanımlayarak, bu kavramsal çerçeveyi genişletmişlerdir. Ancak bu çalışmada, Wang vd. (2023) tarafından beşinci boyut olarak eklenen antropomorfik deneyim istatistiksel analizler sonucunda anlamlı bulunmayıp yapıdan çıkartılmıştır.

Antropomorfik deneyim boyutu, yapay zekânın algılama yeteneğine dayanmaktadır. 2000 yılında, yapay zekâ paradigması bilinçli makinelerle kaymıştır (Aleksander, 2004). Bazı önde gelen çalışmalar, yapay zekânın çevreyi algılayabilen ve insanlar ile diğer teknolojilerle etkileşime girebilen bir algılama yeteneğine sahip olduğunu ileri sürmektedir (Rai vd., 2019; Schuetz ve Ven Venkatesh, 2020; Bawack vd., 2021). Ancak literatürdeki birçok çalışma, yapay zekânın karmaşık görevleri yerine getirebilme yeteneğinin artmasına rağmen, bilinçten yoksun olduğunu vurgulamaktadır (Li vd., 2021; Woodward, 2022; Aru vd., 2023; Butlin vd., 2023). Bu bağlamda, kültürlerarası farklılık gösterse de yapay zekâ destekli ürünlerde müşteri deneyimini değerlendirirken, antropomorfik deneyim yerine veri toplama, sınıflandırma, yetkilendirme ve sosyal deneyim gibi daha somut ve ölçülebilir boyutlara odaklanmak daha uygun olabilir. Wang vd. (2023) tarafından ortaya konulan antropomorfik deneyim boyutu ise kültürlerarası bağlamda yeniden değerlendirilebilir. Özellikle Türk toplumu bağlamında değerlendirildiğinde, antropomorfik deneyim boyutunun müşteri algısı üzerindeki etkisi sınırlı olabilir. Türkiye'deki tüketicilerin yapay zekâ destekli sistemlere yönelik algıları, pratik fayda, güvenlik ve kullanım kolaylığı gibi faktörlere daha fazla odaklanmaktadır (EY, 2024; Meydan Türkiye, 2024). Antropomorfik özelliklerin müşteri deneyimini artırmadığı veya tüketici tercihleri üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığı durumlarda, veri toplama, sınıflandırma, yetkilendirme ve sosyal deneyim gibi daha işlevsel boyutlara odaklanmak daha anlamlı olabilir. Bu nedenle, Türk tüketicilerinin yapay zekâ ile etkileşimlerini anlamak için daha geniş çaplı nicel ve nitel araştırmalar yapılması gerekmektedir. Odak grup görüşmeleri veya derinlemesine mülakatlar gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması, kültürel faktörlerin yapay zekâ destekli müşteri deneyimi üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, Türkçeye uyarlanan ölçek, yapay zekâ uygulamalarının müşteri deneyimini nasıl şekillendirdiğini daha net bir şekilde anlamaya ve bu yapıyı derinlemesine incelemeye olanak tanımaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik testleri sonucunda dört boyut ve 15 madde ile uyarlanan ölçek, yapay zekâ entegrasyonunun müşteri deneyimi üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik ulusal literatüre yönelik yenilikçi bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Ölçek, işletmelere yapay zekâ destekli ürünlerin müşteri deneyimini somut ve ölçülebilir şekilde değerlendirme imkanı sunarken, algoritma tasarımı, kullanıcı eğitimi ve empati odaklı ürün geliştirme süreçlerinde stratejik rehberlik sağlayabilir. Bu süreçler, işletmelerin müşteri ilişkilerini daha etkin bir şekilde analiz etmelerine ve karar alma süreçlerini iyileştirmelerine



katkı sunabilir. Ayrıca, işletmelerin veri odaklı stratejiler geliştirerek müşteri deneyimini iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Özellikle müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik algoritma optimizasyonu, kişiselleştirilmiş hizmet sunumu ve müşteri geri bildirimlerini analiz etme süreçlerinde yol gösterici olabilir (Lemon ve Verhoef, 2016). İşletmeler, yapay zekâ teknolojisinin ve ürünlerinin entegrasyonunu uzun vadeli bir gelişim stratejisi olarak benimseyebilir, yapay zekâ destekli ürünlerin perakende değerini ve hizmet kalitesini artırabilir, sürekli olarak müşteri için değer yaratabilir ve marka değerini güçlendirebilir. Özellikle dijital müşteri deneyimini optimize etmek için algoritma şeffaflığı ve açıklanabilirlik gibi faktörlere odaklanarak kullanıcı güvenini artırabilir ve algılanan kontrolü güçlendirebilir (Kamoonpuri ve Sengar, 2023). Ayrıca, müşteri deneyimi optimizasyonunda, işletmelerin veri miktarını ve kalitesini sağlamaları, algoritmalarını sürekli olarak iyileştirerek öneri doğruluğunu artırmaları, müşterilerin kişiselleştirilmiş ihtiyaçlarına hitap etmeleri ve sonrasında hassas pazarlama için temel oluşturmaları gerekir (Chiu ve Chuang, 2021). Müşteri perspektifinden ise bu çalışma, yapay zekâ destekli ürünlerdeki müşteri deneyiminin, müşteri davranışına etkisi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Mevcut literatür, işletmelerin yapay zekâ destekli ürünleri kullanarak müşteri değerini artırabileceğini öne sürmektedir (Frank vd., 2021). Uygulamalar, yapay zekâ destekli ürünlerin verimlilik ve üretkenlik gibi müşteri için faydalı araçlar haline gelebileceğini göstermektedir (Tschang ve Almirall, 2021). Müşterilerin yapay zekâ destekli ürünlerle ilgili deneyim geri bildirimleri, işletmelere gerçek algılarına dair içgörüler sağlar ve algoritmalarını optimize etmelerine, ürün özelliklerini zamanında iyileştirmelerine olanak tanır. Bu sayede, müşteri deneyimi daha hedeflenmiş bir şekilde iyileştirilebilir. Bunun yanı sıra, ölçek, politika yapıcılar için yapay zekâ tabanlı hizmetlerin etik ve düzenleyici çerçevede değerlendirilmesine katkı sunabilir. Yapay zekâ destekli uygulamaların etik, mahremiyet ve veri güvenliği açısından taşıdığı riskler göz önüne alındığında (Floridi ve Cows, 2022), ölçek bu alanlarda karar alıcıların kanıta dayalı politikalar geliştirmesine olanak sağlayabilir.

Ölçek tüm işletmelerde olduğu gibi havacılık bağlamında yapay zekâ destekli ürünlerin müşteri deneyimi üzerindeki etkisini değerlendirmek için de stratejik bir araç olabilir. Havayolu işletmeleri, yapay zekâ tabanlı sohbet robotları ve kişiselleştirilmiş hizmet sistemleri ile müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflerken (Arreza, 2022), biyometrik doğrulama ve yönlendirme sistemleri yolcu deneyimini daha akıcı hale getirmektedir (Rawat vd., 2023). Ölçek, bu sistemlerin etkinliğini müşteri deneyimi merkezinde ölçerek havayolu şirketlerinin veri odaklı iyileştirme süreçlerine katkı sunabilir. Ayrıca, sektörde yolcu geri bildirimlerinin sistematik analizi ile hizmet kalitesinin artırılması açısından önemli bir rehber sağlayabilir (Yang, 2023).

Araştırmanın gelişim aşamasındaki bir yapay zekâ modeli üzerine yürütülmesi, çalışmaya özgün bir boyut kazandırmakla birlikte temel sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılması nedeniyle elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Özellikle, örneklem belirleme sürecinde tesadüfi yöntemlerin kullanılmaması, sonuçların geniş bir popülasyona uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır. Bu durum, ölçeğin farklı sektörlerde, daha geniş ve heterojen örneklem üzerinde test edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.



Gelecekte, bu ölçeğin havacılık sektörü gibi yoğun teknolojinin kullanıldığı sağlık, finans ve e-ticaret gibi sektörlerde uygulanması, yapay zekânın müşteri deneyimi üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesine olanak sağlayabilir. Çalışmanın sonuçları literatüre yapay zekâ ve müşteri deneyimi arasındaki ilişkiye dair önemli katkılar sunarken uygulama açısından da yapay zekâ algoritmalarının ve kullanıcı arayüzlerinin tasarımında dikkate alınması gereken unsurları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın bulgularının, araştırmacılara yeni çalışma alanları açacağı ve yöneticilere daha etkili stratejiler geliştirme fırsatları sunacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Agrawal, A. (2017). *How AI will change the way we make decisions*. Harvard Business Review.
- Aleksander, I. (2004). Advances in intelligent information technology: re-branding or progress towards conscious machines?. *Journal of Information Technology*, 19(1), 21-27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000001>
- Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 114, 106548. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548>
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Arreza, M. K. B. (2022). The quality of service and user satisfaction of airline chatbots. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 8(1), 197-215. <https://doi.org/10.22334/jbhost.v8i1.346>
- Aru, J., Larkum, M. E., & Shine, J. M. (2023). The feasibility of artificial consciousness through the lens of neuroscience. *Trends in Neurosciences*, 46(12), 1008-1017. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2023.09.009>
- Balaji, M. S., & Roy, S. K. (2017). Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 7-31. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1217914>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of Psychology*, 52, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bawack, R. E., Fosso Wamba, S., & Carillo, K. D. A. (2021). A framework for understanding artificial intelligence research: Insights from practice. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(2), 645-678. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0284>
- Berry, L. L. Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.



- Bhagat, R., Chauhan, V., & Bhagat, P. (2023). Investigating the impact of artificial intelligence on consumer's purchase intention in e-retailing. *Foresight*, 25(2), 249-263. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0218>
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Butlin, P., Long, R., Elmoznino, E., Bengio, Y., Birch, J., Constant, A., Deane, G., Fleming, S. M., Frith, C., Ji, X., Kanai, R., Klein, C., Lindsay, G., Michel, M., Mudrik, L., Peters, M. A. K., Schwitzgebel, E., Simon, J., & VanRullen, R. (2023). Consciousness in artificial intelligence: insights from the science of consciousness. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.08708>
- Byrne, B. M. (2010). *Testing for the factorial validity of a theoretical construct. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (Second edition). Routledge.
- Calvo, A. V., Franco, A. D., & Frasquet, M. (2023). The role of artificial intelligence in improving the omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(9/10), 1174-1194. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2022-0493>
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Cesur, M., & Armutcu, B. (2023). Yapay zekânin yeşil ürün satın alma davranışına etkisi. *Kamu Ekonomisi ve Kamu Mali Yönetimi Dergisi*, 3(2), 39-54.
- Chandra, S., Shirish, A., & Srivastava, S. C. (2022). To be or not to be ...Human? Theorizing the role of human-like competencies in conversational artificial intelligence agents. *Journal of Management Information Systems*, 39(4), 969-1005. <https://doi.org/10.1080/07421222.2022.2127441>
- Charlesworth, A. (2018). *Digital marketing – A practical approach* (Third edition). Routledge.
- Chen, J. S., Le, T. T. Y., & Florence, D. (2021). Usability and responsiveness of artificial intelligence chatbot on online customer experience in e-retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(11), 1512-1531. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2020-0312>
- Chiu, M. C., & Chuang, K. H. (2021). Applying transfer learning to achieve precision marketing in an omni-channel system – A case study of a sharing kitchen platform. *International Journal of Production Research*, 59(24), 7594-7609. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1868595>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Beşinci baskı). PEGEM-Akademi.



- Çopur, T. M. (2014). *Yeni ürün geliştirme sürecinde kitlesel kişiselleştirme yaklaşımının etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Davis, F. D. (1989). Technology acceptance model: TAM. In M. N. Al-Suqri, & A. S. Al-Aufi (Eds.), *Information Seeking Behavior and Technology Adoption* (pp. 205-219). IGI Global.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Fourth edition). SAGE Publications.
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. D. (2019). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): Towards a revised theoretical model. *Information Systems Frontiers*, 21, 719-734. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9774-y>
- Efendioğlu, İ. H. (2023). Yapay zekâ pazarlaması: İnternette yapılan alışverişlerde yapay zekânın satın alma niyetine etkisi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 18(1), 133-153. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.66785>
- EY. (2024). *Geleceğin Tüketicisi Endeksi 2024 - Bölüm 2*. EY. https://www.ey.com/tr_tr/news/2024/8/ey-gelecegin-tuketici-endeksi-2024-bolum-2 (Erişim Tarihi: 20 Şubat 2025).
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (Fifth edition). SAGE Publications.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2022). A unified framework of five principles for AI in society. In S. Carta (Ed.), *Machine learning and the city: Applications in architecture and urban design* (pp. 535-545). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119815075.ch45>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frank, B., Herbas-Torrico, B., & Schvaneveldt, S. J. (2021). The AI-extended consumer: Technology, consumer, country differences in the formation of demand for AI-empowered consumer products. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121018. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121018>
- Fridh, D., & Dahl, T. (2019). *A consumer perspective of personalized marketing An exploratory study on consumer perception of personalized marketing and how it affects the purchase decision making* [Bachelor's thesis]. Kristianstad University.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gündüz, C. (2023). Customised holiday experiences through artificial intelligence: Case studies from the aviation and hospitality sectors. *Journal of Aviation*, 7(3), 337-345. <https://doi.org/10.30518/jav.1351472>



- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition). Cengage Learning.
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>
- Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal of Applied Testing Technology*, August 1999, 1-13.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. (2015). Emergent experience and the connected consumer in the smart home assemblage and the internet of things. *SSRN*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2648786>
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2018). Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1178-1204. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx105>
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 57-71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, M., & Rust, R. (2020). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30-41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kamoonpuri, S. Z., & Sengar, A. (2023). Hi, may AI help you? An analysis of the barriers impeding the implementation and use of artificial intelligence-enabled virtual assistants in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103258. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103258>
- Kavenius, E. (2020). *The use of personalized marketing content* [Bachelor's Thesis]. Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkovska, J., Nasr, L., Ou, Y., C., & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148-160. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2016-0337>
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2017). Customer co-creation and exploration of emerging technologies: The mediating role of managerial attention and initiatives. *Long Range Planning*, 50(2), 221-242. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.019>



- Klaus, P., & Maklan, S. (2011). Bridging the gap for destination extreme sports: A model of sports tourism customer experience. *Journal of Marketing Management*, 27(13-14), 1341-1365. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.624534>
- Kline, R. S. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Kumar, M. (2022). Optimized application of artificial intelligence (AI) in aviation market. *International Journal of Recent Research Aspects*, 9(4), 1-7.
- Lam, S. Y. (2001). The effects of store environment on shopping behaviors: A critical review. In M. C. Gilly, & J. Meyers-Levy (Eds.), *Advances in consumer research* (Vol. 28, pp. 190-197). Association for Consumer Research.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, D., He, W., & Guo, Y. (2021). Why AI still doesn't have consciousness?. *CAAI Transactions on Intelligence Technology*, 6(2), 175-179. <https://doi.org/10.1049/cit2.12035>
- Meydan Türkiye. (2024). *Bu rapor müşteri trendlerine ışık tutuyor: Türkiye memnuniyette küreselin altında*. Meydan Türkiye. <https://www.meydanturkiye.com/haber/bu-rapor-musteri-trendlerine-isik-tutuyor-turkiye-memnuniyette-kureselin-altinda-15775> (Erişim Tarihi: 20 Şubat 2025).
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Nalini, R. (2024). Transformative power of artificial intelligence in decision-making, automation, and customer engagement. In P. C. N. Figueiredo (Ed.), *Complex AI dynamics and interactions in management* (pp. 189-208). IGI Global.
- Nguyen, T. M., Quach, S., & Thaichon, P. (2022). The effect of AI quality on customer experience and brand relationship. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(3), 481-493. <https://doi.org/10.1002/cb.1974>
- Novak, T. P., & Hoffman, D. L. (2019). Relationship journeys in the internet of things: a new framework for understanding interactions between consumers and smart objects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 216-237. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0608-3>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (Third edition). McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Pappas, I. O., Kourouthanassis, P. E., Giannakos, M. N., & Chrissikopoulos, V. (2014). Shiny happy people buying: The role of emotions on personalized e-shopping. *Electronic Markets*, 24, 193-206. <https://doi.org/10.1007/s12525-014-0153-y>



- Paschek, D., Mocan, A., Dufour, C. M., & Draghici, A. (2017). Organizational knowledge management with Big Data. The foundation of using artificial intelligence. In *8th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education and 10th International Conference on Engineering and Business Education*. De Gruyter (Open).
- Paschen, J., Kietzmann, J., & Kietzmann, T. C. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1410-1419. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0295>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). The impact of artificial intelligence and employee service quality on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 739-756. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1722304>
- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131-151. <https://doi.org/10.1177/0022242920953847>
- Rai, A., Constantinides, P., & Sarker, S. (2019). Next generation digital platforms: Toward human-AI hybrids. *Mis Quarterly*, 43(1), 3-9.
- Rane, N., Paramesha, M., Choudhary, S., & Rane, J. (2024). Artificial intelligence in sales and marketing: Enhancing customer satisfaction, experience and loyalty. *Experience and Loyalty*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4831903>
- Rawat, Y., Gupta, Y., Khothari, G., Mittal, A., & Rautela, D. (2023). The role of artificial intelligence in biometrics. In *2023 2nd international conference on edge computing and applications (ICECAA)* (pp. 622-626). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICECAA58104.2023.10212224>
- Rouhani, S., Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., & Afshari, S. (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 19-50. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2014-0126>
- Saponaro, M., Le Gal, D., Gao, M., Guisiano, M., & Maniere, I. C. (2018). Challenges and opportunities of artificial intelligence in the fashion world. In *2018 International Conference on Intelligent and Innovative Computing Applications (ICONIC)* (pp. 1-5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICONIC.2018.8601258>
- Satheesh, M., & Nagaraj, S. (2021). Applications of artificial intelligence on customer experience and service quality of the banking sector. *International Management Review*, 17(1), 9-17.
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>



- Schuetz, S., & Venkatesh, V. (2020). The rise of human machines: How cognitive computing systems challenge assumptions of user-system interaction. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(2), 460-482. <https://doi.org/10.17705/1jais.00608>
- Schumacher, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (Third edition). Routledge Taylor & Francis Group.
- Seçer, İ. (2018). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Anı yayıncılık.
- Shabbir, J., & Anwer, T. (2018). Artificial intelligence and its role in near future. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1804.01396>
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Sirapraha, J., & Tocquer, G. (2012). Branding and customer experience in the wireless telecommunication industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 3(2), 103-108. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2012.V3.181>
- Şeker, H., & Gençdoğan, B. (2014). *Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme* (2. baskı). Nobel Yayınları.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (Seventh edition). Pearson.
- TAV. (2020). *Artificial intelligence in aviation industry*. TAV Technologies. <https://tavtechnologies.aero/en-EN/review/pages/artificial-intelligence-in-aviation-industry> (Erişim Tarihi: 01 Aralık 2024).
- Trawnih, A., Al-Masaeed, S., Alsoud, M., & Alkufahy, A. (2022). Understanding artificial intelligence experience: A customer perspective. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1471-1484. <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.5.004>
- Tschang, F. T., & Almirall, E. (2021). Artificial intelligence as augmenting automation: Implications for employment. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 642-659. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0062>
- Tung, T. M., & Lan, D. H. (2024). AI-powered customer experience: Personalization, engagement, and intelligent decision-making in CRM. *Journal of Electrical Systems*, 20(5s), 55-71. <https://doi.org/10.52783/jes.1832>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>



- Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(1), 100002. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2020.100002>
- Wanasinghe, T. R., Galagedarage Don, M., Arunthavanathan, R., & Gosine, R. G. (2022). Industry 4.0 based process data analytics platform. *Methods in Chemical Process Safety*, 6, 101-137. <https://doi.org/10.1016/bs.mcps.2022.04.008>
- Wang, P., Li, K., Du, Q., & Wang, J. (2023). Customer experience in AI-enabled products: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103578. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103578>
- Wilson, L. (2019). *Data-driven marketing content* (First edition). Emerald Publishing Limited.
- Woodward, P. (2022). Consciousness and rationality: The lesson from artificial intelligence. *Journal of Consciousness Studies*, 29(5-6), 150-175. <https://doi.org/10.53765/20512201.29.5.150>
- Yang, S. (2023). Machine learning-based airline passenger satisfaction evaluation. In *2023 International Conference on Industrial IoT, Big Data and Supply Chain (IIoTBDSC)* (pp. 11-15). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IIoTBDSC60298.2023.00012>
- Zhang, S., Meng, Z., Chen, B., Yang, X., & Zhao, X. (2021). Motivation, social emotion, and the acceptance of artificial intelligence virtual assistants—Trust-based mediating effects. *Frontiers in Psychology*, 12, 728495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.728495>

Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



EKLER

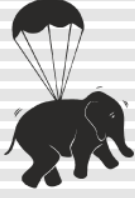
EK 1. Yapay Zekâ Destekli Ürünlerde Müşteri Deneyimi Ölçeği

Faktör	Md. No	Madde
Veri Toplama	m01*	Kişiselleştirilmiş yapay zekâ hizmetinin sürekli olarak kişisel bilgilerimi toplaması beni çok rahatsız ediyor.
	m02*	Kişiselleştirilmiş yapay zekâ hizmeti, kendimi "aşırı şeffaf biri" gibi hissetmeme neden oluyor ve bu durum beni kaygılandırıyor.
	m03*	Yapay zekâ bana sürekli aynı bilgiyi ya da ürünü öneriyor, bu da daha fazla yeni bilginin ya da ürünün bana ulaşmasını engelliyor.
Sınıflandırma	m04	Yapay zekâ ilgi alanlarımı ve hobilerimi iyi anlıyor.
	m05	Yapay zekâ tarafından sunulan bilgiler ve ürünler benim kimliğimle örtüşüyor.
	m06	Yapay zekânın bana sunduğu bilgiler çok doğrudur.
	m07	Yapay zekâ neye ihtiyacım olduğunu çok iyi anlar.
Yetkilendirme	m08*	Yapay zekânın görevleri yaparken kullandığı dili veya davranışlarını anlamak genel olarak zordur.
	m09	Yapay zekâ, görevleri yerine getirirken her zaman kendine güvenir.
	m10*	Yapay zekâ, görevleri yerine getirirken yapmak istediklerimi sürekli olarak yanlış anlıyor.
Sosyal Deneyim	m11	Yapay zekâyla iletişim kurarken insanlarla iletişimime kıyasla daha rahatım.
	m12	Yapay zekâ sayesinde kendimi artık yalnız hissetmiyorum.
	m13	Yapay zekâyla iletişimimi, insanlarla kurduğum iletişime göre daha samimi buluyorum.
	m14	Yapay zekâ benim psikolojik danışmanımdır.
	m15	Yapay zekâ bana sıklıkla pozitif enerji verir.

Not 1: Katılımcılardan, daha önceki deneyimlerine dayanarak maddelere ilişkin görüşlerini belirtirken, '5=Kesinlikle katılıyorum; 4=Katılıyorum; 3=Kararsızım; 2=Katılmıyorum; 1=Kesinlikle katılmıyorum' seçeneklerinden uygun olanı seçmeleri istenir.

Not 2: 1,2,3,8 ve 10'uncu maddeler ters maddelerdir.

Not 3: Bilimsel ilkelere uygun şekilde ve doğru atıf yapılması şartıyla, yazardan izin almadan ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.



*Bilişsel İş Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişkisini Yeniden Düşünmek: Acil Sağlık Çalışanları Örneğinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü**

Aysun Doğan¹

Received/ Başvuru: 05.11.2024

Accepted/ Kabul: 22.03.2025

Published/ Yayın: 26.03.2025

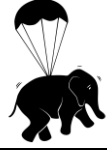
Öz

Bu araştırmanın amacı, acil sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık profesyonellerinin işe tutulma düzeylerini belirleyerek, bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik sermayenin rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda Türkiye'nin farklı illerinde kamu ve özel sağlık kuruluşlarının acil servis ve "112" acil sağlık istasyonlarında görev yapan toplam 184 hemşire, ilk-acil yardım teknikeri ve acil tıp teknisyeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Veriler çevrimiçi ortamda anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama formu demografik bilgilere yönelik sorular ve araştırma değişkenleri ölçeklerinden oluşmuştur. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları ise iş biçimlendirmenin işe tutulmanın yarısından fazlasını açıkladığı ve bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye iyimserlik alt boyutunun aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: iş biçimlendirme, işe tutulma, psikolojik sermaye, acil sağlık çalışanları

* Bu çalışma için Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler ve Sanat Alanı Araştırma Kurulundan, 17162298.600-247 sayılı ve 14.10.2024 tarihli araştırma kurulu onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, Türkiye, aysundogan@baskent.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3505-6824



Rethinking the Relationship between Cognitive Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital among Emergency Healthcare Workers

Abstract

The purpose of this study is to demonstrate the level of job engagement among healthcare professionals working in emergency healthcare services, to reveal the effect of cognitive job crafting on job engagement, and to identify the role of psychological capital in this relationship. In this context, the population of the study consisted of emergency health workers working in public and private health institutions in different provinces of Turkey. A total of 184 nurses, first-aid technicians and emergency medical technicians working in 'hospital emergency services' and 'emergency stations' were included in the sample of the study. Data were collected through an online questionnaire. The data collection form consisted of questions about demographic information and research variables scales. Descriptive statistics and structural equation modeling were used in the data analysis. According to the results of the analysis, it was determined that the participants had high levels of job crafting, job engagement and psychological capital. The results of the hypothesis tests showed that job crafting explained more than half of the job engagement and psychological capital optimism sub-dimension mediated the effect of cognitive job crafting on job engagement.

Keywords: job crafting, job engagement, emergency healthcare workers



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The purpose of this study is to determine the level of job engagement among health care professionals working in emergency medical services and to determine the effect of cognitive crafting on job engagement and the mediating role of psychological capital in this relationship. Healthcare is a sector where employees are physically and mentally labor intensive. Especially emergency health services have a dynamic structure that requires quick decision-making and action. Professionals working in this field receive quick feedback from their work, while the meaningfulness of the work and spiritual satisfaction are at high levels. The mental readiness of emergency health workers, who have to make a wide range of critical decisions quickly and take action, is very important in terms of work efficiency. Cognitive job crafting and psychological capital are important components of mental readiness. Job engagement and job crafting may not be essential for every profession or line of work, but for emergency health workers, these two factors have the potential to directly affect critical service outcomes such as saving lives.

Job engagement was conceptualized by William A. Kahn (1990) and evaluated in the context of three basic conditions: meaningfulness, psychological safety and availability of resources (physical, social and cognitive). Meaningfulness refers to the intrinsic motivation that occurs when individuals feel valuable, useful and worthwhile. Psychological safety refers to the individual's ability to assert themselves and their skills without fear of negative consequences for their work, such as being dismissed, being denied promotion, or losing status. Accessibility of resources refers to the feeling of having the resources needed to do one's job. In this context, job engagement is defined as an employee's physical, mental and emotional commitment and dedication to the job role (Kahn, 1990, p.694). Job engagement is considered as a positive concept in terms of work processes that are handled with the dimensions of being energetic, dedication and immersion (Schaufeli et al., 2002). Job crafting is one of the factors that support job engagement (Bakker et al., 2012).

Job crafting is one of the concepts that pioneered the job demands-resources model. The job demands-resources model is capable of predicting occupational well-being and many organizational behavior variables (Bakker, 2017). According to this theory, every organization can be characterized using job demands and job resources. Job demands include physical workload, time pressure, communication problems, physical environment and shift work, while job resources include feedback, rewards, job control, job involvement, job security and managerial support (Demerouti et al., 2001). Job crafting consists of task crafting, which refers to the reorganization of task activities, relational crafting, which refers to the reorganization of relationships with other employees in the workplace, and cognitive crafting, which does not involve a physical change in the way the work is done, but refers to the regulation in mental processes that contribute to the work life of the employee and make him/her feel valuable (Wrzesniewski and Dutton, 2001). Previous research shows that healthcare professionals engage in job crafting at different levels (Baghdadi et al., 2020; Chang



et al., 2020; Harbridge et al., 2022; Huang et al., 2020; Romeo et al., 2018). Studies on nurses show that job crafting positively affects job engagement (Baghdadi et al., 2020; Jutengren et al., 2020; Wijngaards et al., 2022), plays a role in the formation of innovative behaviors (Baig et al., 2022), improves the quality of care (Romeo et al., 2018) and positively affects subjective well-being (Ghazzawi et al., 2021).

Psychological capital is one of the most important individual resources in managing business processes (Bakker and Demerouti, 2007). Increasing job meaningfulness positively affects psychological capital (Tan et al., 2019). One of the most important factors that increase the meaningfulness of work is job crafting. With cognitive job crafting, individuals increase the meaningfulness of their work by increasing their self-efficacy, self-esteem and the value they attach to their work. Studies indicate that there is a positive bidirectional relationship between job crafting and psychological capital (Karabey and Kerse, 2017; Vogt et al., 2016; Yun et al., 2024). In line with the literature, the following research hypotheses were formed:

H₁: There is a significant positive relationship between cognitive job crafting and job engagement.

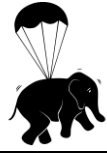
H₂: Cognitive job crafting has a positive and significant effect on psychological capital.

H₃: Psychological capital has a positive and significant effect on job engagement.

H₄: Psychological capital has a mediating role in the relationship between cognitive job crafting and job engagement.

Research Method: The study sample included 184 emergency healthcare workers working in public and private healthcare institutions in different provinces of Turkey. The data obtained in the study were analyzed using the IBM SPSS 25 statistical program and the SmartPLS-SEM 4 structural equation program. Data were collected using the online survey method. The data collection form included demographic information of the participants and the scales of the research variables. A 6-item scale developed by Schaufeli et al. (2006) was used to measure job engagement. A 9-item scale developed by Wrzesniewski and Dutton (2001) was used to measure cognitive job crafting. A 12-item scale developed by Avey, Avolio, and Luthans (2011) was used to measure psychological capital. Statements that did not provide reliability and validity in the cognitive job shaping (items 6, 7, and 9) and psychological capital scales (items 8 and 9) were removed. In the measurement results, CR and Cronbach Alpha values being over .70 and AVE values being over .50 show that internal consistency reliability and convergent validity are provided. Since HTMT values are between .323 and .844 in this study, it is confirmed that the scales have discriminant validity.

Conclusion: The results of the study show that the participants' cognitive job crafting, job engagement and psychological capital mean scores are high. It was determined that cognitive job crafting has a significant and positive effect on job engagement and psychological capital. In the relationship between psychological capital and job engagement, it was found that



‘optimism’ had a positive effect on job engagement. The structural equation analysis between the research variables revealed that optimism mediated the effect of cognitive job crafting on job engagement.



1. GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, iş görenlerin hem fiziksel hem de zihinsel açıdan emek yoğun çalıştıkları bir sektördür. Sağlık profesyonelleri eğitim-öğretim hayatlarından başlayarak karmaşık işler ve yoğun iş temposunda özverili bir şekilde çalışmaya başlamaktadırlar. Sağlık mesleklerinin seçimi genellikle tesadüfen değildir ve meslek seçimindeki en önemli motivasyonlardan biri insanlara yardım etmektir. Bu motivasyon işe tutulmayı sağlayan önemli bir faktördür (Deci ve Ryan, 2000). Sağlık hizmet sunum yelpazesi oldukça geniştir ve her görev biriminin dinamikleri birbirinden farklıdır. Acil sağlık hizmetleri işin özelliği gereği enerjisi, dinamizmi ve hızı yüksek birimlerden biridir. Acil sağlık hizmetlerinde hekimler, hemşireler, paramedikler (ilk ve acil yardım teknikerleri) ve acil tıp teknisyenleri görev yapmaktadırlar. Acil sağlık hizmetlerinde çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden ‘deneyime açıklık’ boyutunun diğer boyutlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirtilmektedir (İnanç vd., 2023). Deneyime açıklık yeni, farklı ve karmaşık durumları anlama eğilimi ve istekliliğini ifade etmektedir (McCrae ve Costa, 1997). Hastane öncesi sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık profesyonelleri çok farklı hasta profilleriyle kısa süreli etkileşimlerde bulunarak acil olan hizmetleri gerçekleştirdikten sonra hastaları ilgili birime sevk etmektedirler. Diğer sağlık birimleri (poliklinikler, yataklı servisler, yoğun bakımlar, ameliyathaneler ve diğer girişimsel işlemlerin yapıldığı birimler) daha rutin, planlı ve uzun süreli sağlık hizmetleri sunmaktadırlar. Acil sağlık hizmetleri ise yapılan işten olumlu/olumsuz sonucun hemen alındığı eylem odaklı çalışma koşullarından dolayı işe tutulma ve manevi tatmin açısından diğer sağlık birimlerinden farklılaşmaktadır. Çok çeşitli kritik kararları hızlı bir şekilde alarak eyleme geçmek zorunda olan acil sağlık çalışanlarının zihinsel olarak hazır olması iş etkinliği bakımından oldukça önemlidir. Bu noktada bilişsel iş biçimlendirme zihinsel hazır olmanın bileşenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık çalışanları bölüm fark etmeksizin insanlara en kritik ve yardıma en çok gereksinim duydukları zamanlarda çalışan-müşteri ilişkisi gibi maddi olamayacak maneviyatı yüksek bir görev icra etmektedirler. Acil sağlık hizmetlerini diğer birimlerden ayıran en önemli özelliklerden biri ise yaşama-ölüm arasındaki en kritik süreçte zamanla yarışarak hayat kurtarma gayesidir. Genel olarak çalışanın işi algılayışı, beceri ve değerlerine göre işin nasıl organize edildiği anlamına gelen iş biçimlendirme davranışı acil sağlık hizmeti sunucularının iş görmelerinde önemli role sahiptir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Sağlık mesleklerinde görev yetki ve sorumluluklar yasalarla belirli olduğu için görev biçimlendirme ve ilişkisel biçimlendirme sınırlıdır. Ancak çalışanın zihinsel süreçlerindeki düzenlemeyi ifade eden bilişsel iş biçimlendirme sağlık çalışanlarının kullandığı proaktif davranışlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Baghdadi vd., 2020; Chang vd., 2020; Harbridge vd., 2022; Huang vd., 2020; Romeo vd., 2018).

İş biçimlendirmenin öznel iyi oluş üzerine olumlu etki etmesi (Ghazzawi vd., 2021), psikolojik sermaye bileşenlerine de olumlu katkı sağlayacağına işaret etmektedir. Acil sağlık hizmetlerinde hayat kurtarmak ve insanlara yardım etmek işin anlamlılığını arttıran bir



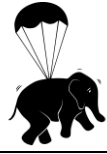
durumdur. Bilişsel iş biçimlendirmeye işin anlamlılığını arttırmaya katkı sağlayarak psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilemektedir (Tan vd., 2019). İş biçimlendirme ve psikolojik sermaye arasındaki olumlu ilişki (Karabey ve Kerse, 2017; Vogt vd., 2016; Yun vd., 2024) işe tutulma üzerinde olumlu etki potansiyeline sahiptir. İş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye ilişkisinin acil sağlık hizmetleri örneğinde ortaya konması uygulama açısından çıkarsamalar yapmaya olanak sunacağı gibi teori açısından psikolojik sermayenin aracılık rolün olup olmadığını anlamamıza katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırmanın amacı acil sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık profesyonellerinin işe tutulma düzeylerini ve demografik değişkenlere göre farklılaşma durumlarını belirleyerek bilişsel biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisini ve psikolojik sermayenin bu ilişkideki aracılık rolü olup olmadığını ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

2.1. İşe Tutulma

İşe tutulma, William A. Kahn (1990) tarafından kavramsallaştırılmış ve bireyin rolüne tutulması; anlamlılık, psikolojik güvenlik ve kaynakların (fiziksel, sosyal ve bilişsel) erişilebilirliği olmak üzere üç temel durum bağlamında değerlendirilmiştir. Anlamlılık, bireylerin kendilerini değerli, faydalı ve kıymetli hissettiklerinde oluşan içsel motivasyonu ifade etmektedir. Psikolojik güvenlik, bireyin görevden alınma, terfiinin engellenmesi ya da statünün kaybı gibi işine yönelik olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini ve becerilerini gösterebilmesi anlamına gelmektedir. Kaynakların erişilebilirliği, bireyin işini yaparken gereksinim duyduğu kaynaklara sahip olma hissini ifade etmektedir. Bu bağlamda işe tutulma, çalışanın fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendini iş rolüne vermesini ve kendini işine adanması olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990, s.694). İşe tutulma enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma boyutlarıyla ele alınan iş süreçleri açısından olumlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Enerjik olma boyutu bir görevi yerine getirirken istekli olmayı, zorlukların üstesinden gelebilmeyi ve çaba göstermeyi ifade etmektedir. Adanma bireyin yaptığı işi beğenmesi, işin önemli olduğunu düşünmesi ve işiyle gurur duyması sonucu coşkulu bir şekilde çalışmayı ifade etmektedir. Kendini işe kaptırma boyutu bireyin işine yoğunlaşarak zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve işiyle uğraşırken mutluluk duyması anlamına gelmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

İşe tutulma, çalışanın kendisine yaptığı duygusal yatırım yoluyla işine adanmasıyla gerçekleşmektedir (Britt vd., 2007; Kahn, 1990). Yapılan araştırmalar işe tutkunluğun iş performansı üzerinde olumlu yönde önemli etkisinin olduğunu göstermektedir (Rich vd., 2010; Salanova vd., 2005; Tims ve Akkermans, 2017). Her sektörde ve iş alanında çalışan performansı önemsenen konulardan biridir. Ancak sağlık hizmetlerinde özellikle acil hizmetlerde iş performansı hayat kurtarma ve sakatlıkları önleme gibi kritik manevi bir amaca hizmet etmektedir. Bedenen iş başında olan sağlık çalışanları duygusal enerjilerini işlerine katarak kendilerini yaptıkları işe adanmışlardır. Sağlık profesyonellerinin zorlu görevlerini



icra ederken işe tutulmalarında rol oynayan en önemli etmenlerden biri hayat kurtarmanın manevi tatminidir. Bu tatmin işe tutulmada bireyin kendi potansiyelini kullanmaktan doğan tatmin ve işle ilgili refahla ilişkilidir (Bakker vd., 2008, s.187). Sağlık çalışanları üzerine yapılan araştırmalar, işe tutkunluğun iş performansını (Barnales-Turpo vd., 2022; Bhatti vd., 2018), hizmet kalitesini (Kim ve Seo, 2021), hasta güvenliğini (Janes vd., 2021; Mossburg ve Denisson-Himmelfarb, 2021) ve yaratıcılığı (Waheed vd., 2021) olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar örgütlerin ve yöneticilerin işe tutulmanın öncüllerine önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

İşe tutulmayı sağlayan bireysel ve örgütsel öncüller bulunmaktadır. Kişilik özelliklerinden öz değerlendirme ve vicdanlılık bireysel öncüller arasında yer almaktadır (Rich, 2006). İş özellikleri, işe tutulmanın örgütsel öncülleri olarak kabul edilmektedir (Crawford vd., 2010; Demerouti vd., 2001; Nahrgang vd., 2011). İş talepleri-kaynakları modeli makul ve sürdürülebilir iş yükü, işin otonomisi ve değerler gibi iş kaynaklarının işe tutulmayı desteklediğini belirtmektedir (Demerouti vd., 2001; Landsbergis, 2009; Schulz vd., 2011; Setti ve Argentero, 2011). İş taleplerinin işe tutulma üzerinde negatif etkisi olduğunu belirten araştırmalar mevcutken (Breevaart ve Bakker, 2018; Oshio vd., 2018), iş taleplerinin doğrudan işe tutulmayı etkilemediği de belirtilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada iş taleplerinin hemşirelerin iş performans düzeyini etkilemediği tespit edilmiş ve bu durum hemşirelerin iş ve görevlerinin çok özel doğasıyla açıklanmıştır (Al Badi vd., 2023). Diğer yandan sağlık çalışanlarının önemli bir kısmı işin taleplerini bilerek ve adanmışlık duygusuyla meslek seçimi yapmaktadırlar ve bu adanmışlık iş taleplerini iş performansını ve işe tutulma önündeki bir engel olmaktan çıkarmaktadır. Ancak sağlık çalışanlarının işlerine olan tutkunluklarının kaynağı sınırsız değildir ve zaman içinde ‘artan iş talepleri-yetersiz iş kaynakları’ sağlık çalışanlarının işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Bu noktada işe tutulmayı destekleyici yaklaşımlar önem kazanmaktadır. Sağlık çalışanları görevlerini yerine getirirken birbirinden çok çeşitli vakalarla karşılaştıklarında yaptıkları bilişsel düzenlemelerle problemi çözmektedirler. Bu durum işe tutulmayı sağlayan faktörlerden iş biçimlendirme ile açıklanmaktadır (Bakker vd., 2012).

2.2. İş Biçimlendirme

İş biçimlendirme kavramı, orijinal olan İngilizce yazında ‘Job Crafting’ olarak ifade edilmektedir. Kavramın Türkçe yazında iş zanaatkarlığı, iş şekillendirme, iş becerikliliği gibi farklı isimlerde kullanıldığı görülmektedir. İş biçimlendirme, iş talepleri-kaynakları modeline öncülük eden kavramlardan biridir. İş talepleri-kaynakları modeli mesleki refahı ve pek çok örgütsel davranış değişkenini tahmin edebilen bir özelliktedir (Bakker, 2017). Bu teoriye göre her örgüt iş talepleri ve iş kaynakları kullanılarak karakterize edilebilmektedir. İş talepleri; fiziksel iş yükü, zaman baskısı, iletişim sorunları, fiziksel çevre ve vardiyalı çalışmayı kapsarken, iş kaynakları; geri bildirim, ödüller, iş kontrolü, işe katılma, iş güvenliği ve yönetici desteğini kapsamaktadır (Demerouti vd., 2001). İş taleplerindeki fazlalık tükenmeye, iş kaynaklarındaki azlık ise işe tutkunluğun azalmasına neden olmaktadır. İş taleplerini



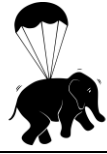
karşılama için çalışanın enerji harcaması gerekirken iş kaynakları çalışanın motivasyonunu arttırarak hedeflere ulaşmaya yardımcı olmaktadır (Bakker, 2017). İş biçimlendirme, “bireylerin iş görevlerinde veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu değişiklikler işin talepleri ve kaynaklarıyla ilgili yapabilecekleri düzenlemeleri kapsamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

İş biçimlendirme davranışı çalışanın işini nasıl algıladığı, kendi tercih, beceri ve değerlerine göre işini nasıl düzenlediğine odaklanan bir proaktif davranış olarak görülmektedir (Tims vd., 2012). İş biçimlendirme çalışanların örgütsel değişimlere uyum yapmalarında ve tükenmişlik duygularının azalmasında olumlu etki yapmaktadır (Demerouti vd., 2020). İş biçimlendirme; görev faaliyetlerini yeniden düzenlemeyi ifade eden görev biçimlendirme, iş yerinde diğer çalışanlarla olan ilişkileri yeniden düzenlemeyi ifade eden ilişkisel biçimlendirme ve işin oluş biçiminde fiziksel bir değişiklik içermeyen, çalışanın iş hayatına katkı sağlayan, kendini ve yaptığı işi kıymetli hissettiren zihinsel süreçlerdeki düzenlemeyi ifade eden bilişsel biçimlendirme boyutlarından oluşmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş biçimlendirmeyi kavramsallaştıran araştırmacılar iş biçimlendirmenin işe tutulmanın oluşmasındaki önemli bir öncül olduğunu belirtmektedirler (Bakker vd., 2012). Önceki araştırmalar sağlık çalışanlarının farklı düzeylerde de olsa iş biçimlendirme davranışlarında bulduklarını göstermektedir (Baghdadi vd., 2020; Chang vd., 2020; Harbridge vd., 2022; Huang vd., 2020; Romeo vd., 2018). Hemşireler üzerine yapılan araştırmalar iş biçimlendirmenin işe tutulmayı olumlu yönde etkilediğini (Baghdadi vd., 2020; Jutengren vd., 2020; Wijngaards vd., 2022), yenilikçi davranışların oluşmasında rol oynadığını (Baig vd., 2022), bakım kalitesini yükselttiğini (Romeo vd., 2018) ve öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilediğini (Ghazzawi vd., 2021) göstermektedir. Sağlık hizmetlerinde görev tanımları, yetki ve sorumluluklar görev biçimlendirmeyi (Harbridge vd., 2022), sağlık ekibi arasında olması gereken profesyonel iş etkileşimi ise ilişkisel biçimlendirmeyi (Romeo vd., 2018; Yepes-Baldó vd., 2018) sınırlandırabilmektedir. Araştırmanın örneklem özelliği doğrultusunda bu çalışmada bilişsel biçimlendirme boyutu ele alınmıştır. İş biçimlendirme literatürü ve sağlık örnekleminde yapılan görgül araştırmalar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Bilişsel biçimlendirme ile işe tutulma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

2.3. Psikolojik Sermaye

Örgütsel davranış literatüründe özellikle son yirmi yıldır üzerinde durulan konulardan biri psikolojik sermaye kavramıdır. Örgütsel psikolojinin pozitif tarafında oldukça önemli yeri olan ve bireylerin gelişimsel durumlarını tanımlayan psikolojik sermaye kavramı bireyin kendine yönelik kaynaklarından öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört temel kaynağını ifade etmektedir (Luthans vd., 2004). Öz-yeterlilik; bireyin bir şeyi yapabileceğine dair inancını, iyimserlik; başarıya odaklanma ve pozitif bir tutumu, umut; hedeflere ulaşmak için yeni yollar bulmak için çaba gösterme ve psikolojik dayanıklılık; zorluklar karşısındaki esnekliği ifade etmektedir (Luthans vd., 2004, s.152). Psikolojik sermayeyi oluşturan bu



bileşenler birbiriyle etkileşim içinde ve birbirini destekleyen özellikleri sayesinde bütüne ilave anlam katmaktadır (Luthans vd., 2007).

Psikolojik sermaye, iş süreçlerinin yönetilmesindeki en önemli bireysel kaynaklardan biridir (Bakker ve Demerouti, 2007). İşin anlamlılığının artması psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilemektedir (Tan vd., 2019). İşin anlamlılığını arttıran en önemli faktörlerden biri ise iş biçimlendirmedir. Bilişsel iş biçimlendirmeyle bireyler öz-yeterlilikleri, öz-saygıları ve işlerine verdikleri değeri artırarak işlerinin anlamlılığını güçlendirmektedirler. Yapılan araştırmalar iş biçimlendirme ile psikolojik sermaye arasında olumlu pozitif çift yönlü ilişki olduğunu belirtmektedir (Karabey ve Kerse, 2017; Vogt vd., 2016; Yun vd., 2024). Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: Bilişsel iş biçimlendirmenin psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Psikolojik sermaye pek çok olumlu iş davranışını desteklediği gibi işe tutulma üzerinde de olumlu etki oluşturmaktadır (Chen, 2015; Yun vd., 2024). Psikolojik sermaye işe tutulmayı destekleyerek bireyin işle ilgili kaynaklarının güçlenmesini sağlamakta ve bu durum iş performansını olumlu etkilemektedir (Luthans vd., 2008; Sun vd., 2012). Yapılan çalışmalar yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışanların daha yüksek iş bağlılığı ve daha düşük hayal kırıklığı yaşadıklarını (Schaufeli ve Salanova, 2007), psikolojik sermaye gibi bireysel kaynakların işe tutulmayı tahmin etmede önemli bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir (Halbesleben, 2010; Schaufeli ve Salanova, 2007). Psikolojik sermaye bileşenlerinin her birinin işi zihinsel olarak odaklanmayı gerektiren işi özümseme, beklenen sonuçlara ulaşmak için çaba gerektiren canlılık ve yapılan işe adanmışlık duygusuyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Sweetman ve Luthans, 2010). Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur.

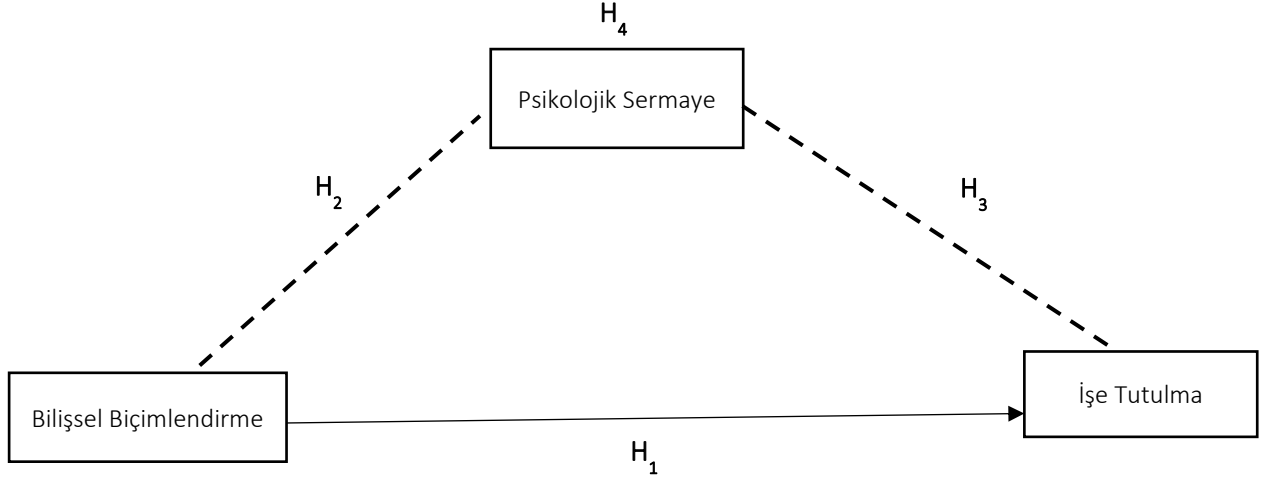
H₃: Psikolojik sermayenin işe tutulma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Bilişsel iş biçimlendirme ve psikolojik sermayenin işe tutulma üzerindeki ayrı ayrı olumlu etkilerinin olması bu araştırmada psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek üzere bir motivasyon oluşturmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın aracılık hipotezi (H₄) ve araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 1).

H₄: Bilişsel iş biçimlendirme ile işe tutulma ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma modeli



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

Acil sağlık hizmetlerinde hekimler, hemşireler, paramedikler (ilk ve acil yardım teknikerleri) ve acil tıp teknisyenleri görev yapmaktadır. Bu alanda çalışan meslek grupları farklı eğitim düzeylerine ve farklı görev, yetki ve sorumluluklara sahiptir. Bu nedenle evren seçiminde eğitim düzeyi, görev, yetki ve sorumlulukları bakımından birbirine daha yakın olan hemşire, paramedik ve acil tıp teknisyeni meslek grupları tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki acil sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşireler, ilk-acil yardım teknikerleri ve acil tıp teknisyenleri oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı 2022 verilerine göre toplam hemşire sayısı 243.565 ve diğer sağlık personeli sayısı 232.661'dir (Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2022). Acil sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire, paramedik ve acil tıp teknisyeni evreni tam olarak bilinmemekle birlikte Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE) personel sayısı 15.466 (Hekim, Hemşire, Ebe, AABT, ATT, TST, Sağlık Teknikeri, Anestezi Teknikeri vb. acil müdahale yapabilme kapasitesine sahip personel) olarak bildirilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2023). Evren yaklaşık 10.000 çalışan olarak alındığında örneklem 0.05 hata oranıyla 370 kişi, 0.10 hata oranıyla 95 kişi olarak hesaplanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50). Araştırmanın katılımcıları araştırma amacı doğrultusunda amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve Türkiye'nin farklı illerinde kamu ve özel sağlık kuruluşlarında görev yapan 184 acil sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Örnekleme ait tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcı demografik bilgileri

<i>N: 184</i>			
<i>Yaş Ortalaması: 31,6</i>			
Demografik Özellikler		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	135	73,4
	Erkek	49	26,6
Öğrenim Durumu	Lise	13	7,1
	Önlisans	84	45,6
	Lisans	87	47,3
Meslek	Hemşire	89	48,4
	İlk ve Acil Yardım Teknikeri	68	36,9
	Acil Tıp Teknisyeni	27	14,7
Görev Yeri	Acil Servis	102	55,4
	112 İstasyonu	82	44,6
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	76	41,3
	6-10 yıl	43	23,4
	11-15 yıl	21	11,4
	16 yıl ve üzeri	44	23,9
Kurum Türü	Kamu	115	62,5
	Özel	69	37,5
Toplam		184	100

3.2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 25 istatistik programı ve SmartPLS-SEM 4 yapısal eşitlik programı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler IBM SPSS 25 istatistik programıyla, araştırma değişkeni ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri SmartPLS-4 programı ile yapıldıktan sonra araştırma hipotezleri ile yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırma için ilgili üniversitenin Etik Kurulundan izin alınmıştır (Kurul No: 17162298.600-247, Tarih: 14.10.2024). Katılımcıların yazılı onamlarını içeren çevrimiçi anket formu araştırmacı/araştırmacıların ağında yer alan acil sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire, paramedik ve acil tıp teknisyenlerine e-posta ve mesajlaşma platformları aracılığıyla iletilmiştir. Veriler Ekim 2024 tarihinde çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır.

Veri toplama formunda katılımcıların yaş, cinsiyet, çalışma süresi, görev yerleri ve görev yaptıkları kurum türü gibi demografik bilgileri ve araştırma değişkenleri ölçekleri yer almaktadır.

İşe Tutulma Ölçeği: Katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçmek Schaufeli ve diğerleri (2006)'i tarafından geliştirilen Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 ifadenin yer aldığı Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Kısa Versiyonu (UWES-6) kullanılmıştır.



Ölçekteki ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” arasında sıralanmış 5’li Likert ölçeği türündedir.

İş Biçimlendirme Ölçeği: Katılımcıların bilişsel iş biçimlendirme düzeylerini ölçmek için Wrzesniewski ve Dutton’un (2001) tarafından geliştirilen, Yavuz ve Artan (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ‘İş Biçimlendirme Ölçeği’nin bilişsel iş biçimlendirme kısmı kullanılmıştır. Bilişsel iş biçimlendirme boyutu 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” a kadar sıralanmış 5’li Likert ölçeği türündedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmek için Avey, Avolio ve Luthans (2011) tarafından oluşturulan 4 alt boyut ve 12 maddelik kısa psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Türkçeye uyarlaması Oruç (2018) tarafından yapılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu”ndaki ifadeler “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “6=kesinlikle katılıyorum” a kadar sıralanmış 6’li Likert ölçeği niteliğindedir.

3.4. Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlilikleri

Ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha (α) ve birleşik güvenilirlik katsayısı (CR) değerleri, birleşme geçerliliği için faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri (Tablo 2) ve ayrışma geçerliliği için HTMT kriterleri hesaplanmıştır (Tablo 3).

Tablo 2. Ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik değerleri

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach Alpha (α)	CR	AVE
Bilişsel Biçimlendirme	BB1	0,686	0,859	0,859	0,505
	BB2	0,653			
	BB3	0,749			
	BB4	0,717			
	BB5	0,690			
	BB8	0,762			
İşe Tutulma	İT1	0,703	0,880	0,880	0,550
	İT2	0,722			
	İT3	0,770			
	İT4	0,766			
	İT5	0,772			
	İT6	0,716			
Öz-yeterlilik	PS1	0,708	0,899	0,902	0,760
	PS2	1,055			
	PS3	0,815			
Umut	PS4	0,609	0,836	0,839	0,571
	PS5	0,661			
	PS6	0,914			
	PS7	0,801			
Psikolojik Dayanıklılık	PS10	1,000	-	-	-
İyimserlik	PS11	0,785	0,771	0,880	0,550
	PS12	0,800			



Bilişsel iş biçimlendirme ölçeğinin 6, 7 ve 9. maddeleri, psikolojik sermaye alt boyutu psikolojik dayanıklılığın 8 ve 9. maddeleri güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağlamadığı için ölçümden çıkarılmıştır. Ölçüm sonuçlarında CR ve (α) değerlerinin .70 üzerinde, AVE değerinin .50 üzerinde olması iç tutarlılık güvenilirliğinin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2006).

Tablo 3. Ayırışma geçerliliğine ilişkin değerler (HTMT)

	BB	PD	U	Ö	i	İT
Bilişsel Biçimlendirme (BB)						
Psikolojik Dayanıklılık (PD)	0,371					
Umut (U)	0,601	0,554				
Öz-yeterlilik (Ö)	0,412	0,538	0,844			
İyimserlik (i)	0,585	0,335	0,549	0,329		
İşe Tutulma (İT)	0,779	0,266	0,532	0,323	0,676	

Ayırışma geçerliliği içini gösteren HTMT değeri teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olduğunda ayırışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu çalışmada HTMT değerleri .323 ile .844 arasında olduğu için ölçeklerin ayırışma geçerliliğinin olduğu doğrulanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma verilerinin analizinde iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye değişkenlerine ait ortalamalar ve değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmiştir (Tablo4). Katılımcıların bilişsel iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde bilişsel iş biçimlendirmenim hem işe tutulma hem de psikolojik sermaye ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan psikolojik sermaye ile işe tutulma arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Araştırma değişkenlerine ait ortalama ve korelasyon

N=184	Ort.	Std. sapma	1	2	3	4	5	6
1. Bilişsel İş Biçimlendirme	3,9	0,84	1					
2. İşe Tutulma	3,7	0,89	0,666**	1				
3. Öz-yeterlilik	5,1	0,84	0,355**	0,281**	1			
4. Umut	4,5	0,96	0,514**	0,458**	0,724**	1		
5. Psikolojik Dayanıklılık	4,6	1,24	0,339**	0,246**	0,506**	0,501**	1	
6. İyimserlik	4,18	1,23	0,476**	0,560**	0,278**	0,446**	0,293**	1

**0.001 anlamlılık düzeyi

Araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için cinsiyet, görev yeri ve kamu-özel karşılaştırması için t-testi, öğrenim durumu, meslek ve



mesleki tecrübe için ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırma değişkenleri cinsiyete ve görev yerine göre anlamlı farklılık göstermezken ($p > 0,05$), işe tutulma kamu (3,55) ve özel (3,93) arasındaki farklılaşmanın anlamlı olduğu bulunmuştur ($p = 0,004$). Araştırma değişkenleri mesleğe ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte ‘işe tutulma’ ve ‘iyimserlik’ mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Katılımcıların işe tutulma puan ortalamaları; 1-5 yıl (3,68), 6-10 yıl (3,36), 11-15 yıl (3,77) ve 16 yıl ve üzeri (3,97) mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir. Mesleki tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanlarla 6-10 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,016$). Mesleki tecrübeye birlikte işe tutulma artmaktadır. Katılımcıların psikolojik sermaye ‘iyimserlik’ alt boyutu puan ortalamaları; 1-5 yıl (4,14), 6-10 yıl (3,70), 11-15 yıl (4,43) ve 16 yıl ve üzeri (4,64) mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir. Mesleki tecrübesi 16 yıl ve üzeri olanlarla 6-10 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,003$). Mesleki tecrübe arttıkça ‘iyimserlik’ artmaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır (Şekil 2). Araştırma modeline ilişkin; araştırma değişkenleri arasındaki doğrusallık (VIF), ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 ve etki büyüklüğü değeri f^2 hesaplanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. VIF, R^2 ve f^2 değerleri

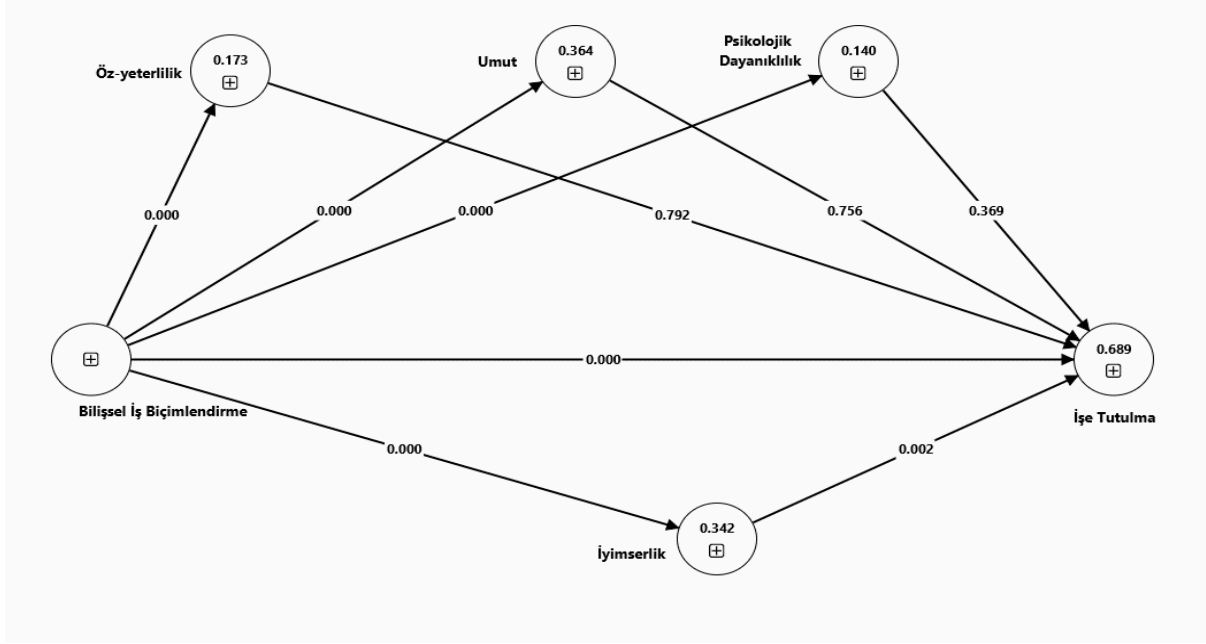
	VIF	f^2	R^2
Bilişsel İş Biçimlendirme → İşe Tutulma	1,536	0,378	0,540
Bilişsel İş Biçimlendirme → Öz-yeterlilik	1,000	0,162	0,139
Bilişsel İş Biçimlendirme → Umut	1,000	0,370	0,270
Bilişsel İş Biçimlendirme → Psikolojik Dayanıklılık	1,000	0,137	0,120
Bilişsel İş Biçimlendirme → İyimserlik	1,000	0,294	0,227
Öz-yeterlilik → İşe Tutulma	2,233	0,001	
Umut → İşe Tutulma	2,711	0,012	
Psikolojik Dayanıklılık → İşe Tutulma	1,450	0,005	
İyimserlik → İşe Tutulma	1,414	0,123	

VIF değerinin 5’ten büyük olması değişkenler arasında korelasyonun yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2017). Tablo 5’teki değerler incelendiğinde değişkenler arası doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri açıklama oranları ise işe tutulma %54, öz-yeterlilik %14, umut %27, psikolojik dayanıklılık %12 ve iyimserlik %23 şeklindedir. Etki büyüklüğü katsayıları; $f^2 \geq 0,02$ ise düşük, $f^2 \geq 0,15$ ise orta ve $f^2 \geq 0,35$ ise yüksek olarak sınıflandırılmaktadır (Cohen, 1988). Buna göre araştırma etki katsayıları incelendiğinde bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma ve umut üzerindeki etkisinin yüksek, öz yeterlilik ve iyimserlik üzerindeki etkisinin orta, psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin ise düşük olduğu görülmektedir.



Araştırma hipotezlerini test etmek için yeniden örnekleme yöntemiyle 5000 alt örnekleme analiz yapılmıştır. Araştırma modeline ilişkin sonuçlar Tablo 6’da ve araştırmanın yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli



Tablo 6. Araştırma modeli katsayıları

Değişkenler		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p	
Bilişsel Biçimlendirme	İşe Tutulma	0,782	0,044	17,565	0,000	
	Öz-yeterlilik	0,416	0,080	5,171	0,000	
	Umut	0,604	0,068	8,880	0,000	
	Psikolojik Dayanıklılık	0,374	0,085	4,408	0,000	
	İyimserlik	0,585	0,071	8,253	0,000	
Öz-yeterlilik		-0,040	0,151	0,264	0,792	
Umut	İşe Tutulma	0,066	0,212	0,311	0,756	
Psikolojik Dayanıklılık		-0,084	0,093	0,898	0,369	
İyimserlik		0,331	0,106	3,135	0,002	
Bilişsel Biçimlendirme	Öz-yeterlilik		0,068	0,246	0,806	
	Umut	İşe	0,040	0,133	0,298	0,765
	P. Dayanıklılık	Tutulma	-0,031	0,038	0,822	0,411
	İyimserlik		0,193	0,071	2,738	0,006

Tablo 6’da yol katsayıları incelendiğinde, bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma ve psikolojik sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu, psikolojik sermayenin işe tutulma üzerinde sadece iyimserlik alt boyutunun anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın H₁ ve H₂ hipotezleri desteklenirken H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir. Dolaylı etki yol katsayıları incelendiğinde bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde



iyimserliğin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bilişsel iş biçimlendirme ile iyimserlik arasında ve iyimserlikle işe tutulma arasında pozitif ilişkinin olması aracılığın kısmi olduğunu göstermektedir (Zhao vd., 2010). Bu doğrultuda araştırmanın H₄ hipotezi kısmi desteklenmiştir.

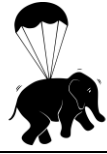
5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada acil sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire, ilk-acil yardım teknikeri ve acil tıp teknisyenlerinin örneklem özelinde bilişsel iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye düzeyleri belirlenmiş ve bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisi ve psikolojik sermayenin rolü yapısal eşitlik modeliyle incelenmiştir.

Araştırmada katılımcıların bilişsel iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatür ile uyumludur. Sağlık çalışanları üzerine yapılan önceki araştırmalar sağlık profesyonellerinin iş biçimlendirme (Chang vd., 2020; Harbrigde vd., 2022; Jutengren vd., 2020) işe tutulma (Jutengren vd., 2020; Kaiser vd., 2020; Kim ve Seo, 2021; Setti ve Argentero, 2011; Strömngren vd., 2016) ve psikolojik sermaye düzeylerinin (Yuan vd., 2023; Yun vd., 2024) yüksek olduğunu belirtmektedir. Acil sağlık hizmetleri; acil hastalıklar, kazalar ve afet durumlarında olay yerinden başlayarak hastaların sağlık kuruluşuna getirilmesine kadar olan hastane öncesi acil sağlık hizmeti ve hastanelerin acil servis ünitelerinde gerçekleştirilen acil tedavi ve bakım işlemlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla bu birimde çalışan sağlık profesyonelleri çeşitliliği fazla olan olay, durum ve hasta profiline sorunlarına aciliyet ve zaman baskısı altına çözüm üretmek durumundadırlar. İşin bu gerekliliği çalışanlarda bilişsel iş biçimlendirme becerisinin ve psikolojik sermayenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Diğer yandan zor durumda olan insanlara yardım etme gayesi ve onun yarattığı manevi tatmin işe tutulmadaki önemli faktörlerdendir. Acil sağlık hizmetinde görev yapan sağlık profesyonellerinin bilişsel iş biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye değişkenlerinde yüksek puan ortalamalarına sahip olması bireysel ve iş çıktılarını olumlu etkilemesinin yanı sıra toplumsal fayda açısından da oldukça önemlidir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların işe tutulma düzeyleri kamu ve özel sektöre göre farklılık göstermiştir. Özel sağlık hizmetlerinde çalışanların işe tutulma düzeyleri kamu çalışanlarından daha yüksektir. Bunun nedeni örneklem özelinde kamu ve özel acil sağlık hizmetlerinde iş yükü farklılaşması olabilir. İş yükünün sürdürülebilir düzeyde olması işe tutulmayı destekleyen faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Landsbergis, 2009; Setti ve Argentero, 2011). Acil sağlık hizmetleri sunumunda; acil yardım çağrı istasyonları Sağlık Bakanlığı'na bağlıdır ve tüm acil çağrılara bu istasyonlar yanıt vererek ilgili organizasyonu yapmaktadırlar. Dolayısıyla olay yerinde müdahale ve hasta nakli gibi zorlayıcı işler ve iş yoğunluğu oldukça fazladır. Özel sektördeki acil sağlık hizmetleri ise; özel ambulans hizmetleri ve hastane acil servislerini kapsamaktadır ve hasta yoğunluğu kamu acil sağlık hizmetleri kadar değildir.

Bir başka araştırma bulgusu ise katılımcıların işe tutulma ve iyimserlik düzeylerinin mesleki tecrübeye göre farklılaştığını göstermektedir. Araştırma bulgusuna göre mesleki tecrübe



arttıkça işe tutulma ve iyimserlik artmaktadır. Mesleki tecrübe çalışanın problem çözme konusunda bilgi ve beceri düzeyinin artmasını sağlayarak işine yönelik hakimiyetini desteklemektedir. Böylelikle birey işe tutulmanın öncülleri arasında ifade edilen öz değerlendirme (Rich, 2006) becerilerini geliştirebilmektedir. Özellikle acil sağlık hizmetlerinde her gelen ‘acil yardım çağrısında’ başarıya odaklanma ve pozitif tutum sergileme mesleki tecrübenin sağladığı mesleki farkındalıkla güçlenmektedir.

Araştırmada bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç literatür ile uyumludur. Özellikle sağlık profesyonelleri örnekleminde yapılan araştırmalar iş biçimlendirme ile işe tutulma arasındaki pozitif etki üzerinde durmaktadırlar (Baghdadi vd., 2020; Bakker, 2017; Chang vd., 2020; Wijngaards vd., 2022). İş biçimlendirme yenilikçi iş davranışlarını destekleyerek (Baig vd., 2022) sağlık hizmeti ve bakım kalitesini arttırmaktadır (Romeo vd., 2018). Acil sağlık çalışanlarının çok çeşitli kriz durumlarını yönetirken işlerini kıymetli ve anlamlı bulmaları olumlu sağlık hizmeti çıktılarının oluşmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu iş biçimlendirmenin psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Sağlık çalışanları kriz süreçlerini yönetebilmek için iş biçimlendirmeyle rollerini yeniden tasarlayarak dayanıklılıklarını geliştirmektedirler (Sahay vd., 2022). Bilişsel biçimlendirmeyle birey işine olumlu anlamlar yükleyerek öz-yeterlilik algısını, dayanıklılığını, umut ve iyimserliğini olumlu anlamda etkilemektedir. Önceki araştırmalarda psikolojik sermaye ile iş biçimlendirme arasında pozitif çift yönlü ilişki olduğunu belirtilmektedir (Karabey ve Kerse, 2017; Vogt vd., 2016; Yun vd., 2024).

Araştırmanın bir başka bulgusu psikolojik sermayenin işe tutulma üzerindeki etkisi sadece iyimserlik alt boyutunda anlamlı çıkmıştır. Yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin işe tutulma üzerinde olumlu etkisinin olduğunu (Bernales-Turpo vd., 2022) ve sağlık çalışanlarının mesleklerine yönelik öz-yeterlilik algılarının işe tutulmayı arttırdığını göstermektedir. Literatür ile uyumlu olmayan bu araştırma sonucu sağlık profesyonellerinin yasal yetki sınırlarının ülkeden ülkeye farklılıklar göstermesiyle ilişkili olabilir. Örneğin acil sağlık hizmetlerinde görev yapan bir hemşirenin ya da teknikerin öz-yeterliliği/dayanıklılığı/umudu ve iş becerikliliği yüksek olsa bile yasal olarak tanımlı müdahaleler dışına çıkamaması iş tatmininde azalmaya neden olabilir. Benzer şekilde psikolojik sermaye gibi bireysel kaynaklar ne kadar güçlü olursa olsun sağlık hizmetlerinde hataları önlemek amaçlı uygulanan katı kurallar işe tutulmada bir engel olma potansiyeli taşıyabilir.

Araştırmanın son bulgusunda ise bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye iyimserlik alt boyutuyla aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bilişsel iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Acil sağlık hizmet sunucuları kritik vakalarda zamanla yarışarak işlerini yapmaya çalışmaktadırlar. Bu hayat kurtarma sürecinde hem hastanın hem kendilerinin güvenliğini sağlayabilmek için yoğun çaba harcamak zorundadırlar. Psikolojik sermaye ile iş



biçimlendirme arasındaki çift yönlü olumlu ilişki göz önüne alındığında psikolojik sermayenin işe tutulma üzerindeki etkisi yadsınmaz.

Bu araştırmada sağlık hizmet sunumunda kritik öneme sahip bilişsel biçimlendirme, işe tutulma ve psikolojik sermaye değişkenleri ele alınmıştır. Bu araştırmanın literatüre temel katkısı; işe tutulma üzerinde etkili olduğu bilinen bilişsel iş biçimlendirme ile psikolojik sermayenin ilişkisini bir arada değerlendirerek, özellikle acil sağlık hizmetleri bağlamında bu değişkenlerin etkileşim mekanizmasını bütüncül bir biçimde ortaya koymasıdır. Daha önceki çalışmalar sağlık çalışanlarında bilişsel iş biçimlendirme ile işe tutulma arasındaki ilişkiye ayrı ayrı odaklanmış olsalar da psikolojik sermayenin alt boyutlarının bu ilişkiye nasıl dahil olduğunu ayrıntılı biçimde açıklamamıştır. Bu çalışma, söz konusu ilişkiyi psikolojik sermayenin "iyimserlik" boyutunun aracılık etkisini merkeze alarak ayrıntılı şekilde incelemiş ve böylece literatürde var olan bu boşluğu doldurarak özgün bir katkı sunmuştur. Bu yönüyle araştırma, bilişsel iş biçimlendirme ve işe tutulma ilişkisini açıklayan teorik çerçeveyi geliştirerek hem kavramsal hem de uygulamaya yönelik çıkarımlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Pratikte ise sağlık yöneticilerine birtakım ip uçları sunmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki iş gücü kaynağının yetersizliği göz önüne alındığında çalışanların işlerini anlamlandırma ve kıymetlendirme, psikolojik sermayelerini desteklemeye yönelik 'hasta ve çalışan odaklı' girişimler önem kazanmaktadır. Hastane acil servis ya da acil yardım istasyonlarında her bir hastayı/acil durumu bütüncül olarak ele alan 'vaka değerlendirme toplantıları'nın planlanması hem hasta odaklılığı hem de çalışan yetkinlikleri ve gereksinimlerinin ortaya çıkmasını sağlayarak çalışan odaklılığını destekleyici faaliyetlerden olabilir. Hekim, hemşire, paramedik, acil tıp teknisyeni ve psikolog gibi ekip üyelerinin bir araya gelerek yapacakları bu değerlendirme toplantıları yapılan işi anlamlandırma ve kıymetlendirme açısından katkı sağlayabilir ve aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade etmesi, duygu ve düşüncelerini paylaşması psikolojik sermaye bileşenlerinin de güçlenmesini destekleyebilir.

6. SINIRLILIKLAR ve GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırmanın önemli çıktılarının yanı sıra en önemli sınırlılığı kesitsel türde bir çalışma olmasıdır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmalar için birtakım öneriler söz konusudur. Önerilerden ilki farklı dinamiklere sahip meslek gruplarında boylamsal çalışmaların nitel araştırmalarla desteklenerek karma yöntemlerle yapılması olabilir. İkincisi, sağlık meslek alt grupları arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlaşılmasını sağlamak için mevcut araştırma değişkenleri nitel araştırma yöntemiyle derinlemesine incelenebilir. Üçüncüsü çok disiplinli yaklaşım ile bilgi, tutum, davranış düzeyleri ölçümlerine ek olarak davranış geliştirme bileşenlerini de içeren projeler geliştirilebilir. Son olarak ülkelerin sağlık sistemlerindeki farklılıkların acil sağlık hizmet sunucuları üzerindeki etkisini anlayabilmek için kültürlerarası karşılaştırma çalışmaları yapılabilir.



Kaynakça

- Al Badi, F. M., Cherian, J., Farouk, S., & Al Nahyan, M. (2023). Work engagement and job performance among nurses in the public healthcare sector in the United Arab Emirates. *Journal of Asia Business Studies*, 17(5), 1019-1041. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2022-0216>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Baghdadi, J. D., Brook, R. H., Uslan, D. Z., Needleman, J., Bell, D. S., Cunningham, W. E., & Wong, M. D. (2020). Association of a care bundle for early sepsis management with mortality among patients with hospital-onset or community-onset sepsis. *JAMA Internal Medicine*, 180(5), 707-716. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2020.0183>
- Baig, L. D., Azeem, M. F., & Paracha, A. (2022). Cultivating innovative work behavior of nurses through diversity climate: The mediating role of job crafting. *SAGE Open Nursing*, 8. <https://doi.org/10.1177/23779608221095432>
- Bakker A. B. (2017). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 321-331. <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huanchuire-Vega, S., Morales-García, M., & Morales-García, W. C. (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of work engagement. *Journal of Primary Care & Community Health*, 13. <https://doi.org/10.1177/21501319221101845>
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(8), 1000-1013. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2017-0129>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>



- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., & Mckibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. In, D. Nelson, & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp. 143-158). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n11>
- Chang, S., Han, K., & Cho, Y. (2020). Association of happiness and nursing work environments with job crafting among hospital nurses in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4042. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114042>
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349-2365. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020443>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035. <https://doi.org/10.1177/0018726719848809>
- Ghazzawi, R., Bender, M., Daouk-Öyry, L., van de Vijver, F. J. R., & Chasiotis, A. (2021). Job crafting mediates the relation between creativity, personality, job autonomy and well-being in Lebanese nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(7), 2163-2174. <https://doi.org/10.1111/jonm.13357>
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>



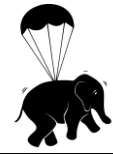
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: The handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
- Harbridge, R., Ivanitskaya, L., Spreitzer, G., & Boscart, V. (2022). Job crafting in registered nurses working in public health: A qualitative study. *Applied Nursing Research, 64*, 151656. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151556>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, Q., Wichaikhum, O.-A., & Nantsupawat, A. (2020). Job crafting and organizational commitment of nurses in Chengdu University Hospitals, the People's Republic of China. *Nursing Journal CMU, 47*(2), 486-501.
- İnanç, G., Özcan, A., & Erkasap, A. (2023). Acil sağlık hizmetlerinde çalışan personelin beş faktör kişilik özellikleri ile ekip çalışması arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 62-85.
- Janes, G., Mills, T., Budworth, L., Johnson, J., & Lawton, R. (2021). The association between health care staff engagement and patient safety outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Patient Safety, 17*(3), 207-216. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000807>
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(12), 4272. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kaiser, S., Patras, J., Adolfsen, F., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2020). Using the job demands–resources model to evaluate work-related outcomes among Norwegian health care workers. *SAGE Open, 10*(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020947436>.
- Karabey, C. N., & Kerse, G. (2017). The relationship between job crafting and psychological capital: A survey in a manufacturing business. *PressAcademia Procedia, 3*, 909-915.
- Kim, H., & Seo, K. (2021). Impact of job engagement on the quality of nursing services: The effect of person-centered nursing in South Korean nurses. *Healthcare, 9*(7), 826. <https://doi.org/10.3390/healthcare9070826>
- Landsbergis, P. A. (2009). Interventions to reduce job stress and improve work organization and worker health. In P. Schnall, M. Dobson, & E. Roskam (Eds.), *Unhealthy work: Causes, consequences, cures* (pp. 193-209). Baywood Publishing Company, Inc.



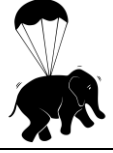
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Mossburg, S. E., & Dennison Himmelfarb, C. (2021). The association between professional burnout and engagement with patient safety culture and outcomes: A systematic review. *Journal of Patient Safety*, 17(8), e1307-e1319. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000519>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Oruç, E. (2018). Psikolojik sermaye ölçeği kısa formunun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Journal of Turkish Studies*. 13(14), 141-151. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13618>
- Oshio, T., Inoue, A., & Tsutsumi, A. (2018). Associations among job demands and resources, work engagement, and psychological distress: Fixed-effects model analysis in Japan. *Journal of Occupational Health*, 60(3), 254-262. <https://doi.org/10.1539/joh.2017-0293-OA>
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation* [Doctoral dissertation]. University of Florida.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2018). Impact of job crafting on quality of care: The moderating effect of commitment. *Psychology*, 9, 2649-2661. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.912151>
- Sağlık Bakanlığı. (2023). *Acil sağlık hizmetleri her yerde*. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. <https://www.saglik.gov.tr/TR-101080/acil-saglik-hizmetleri-her-yerde.html#:~:text=Ekim%20sonu%20itibariyle%2011%20kara,haz%C4%B1r%2015.466%20UMKE%20personelimiz%20bulunuyor> (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2024).



- Sağlık İstatistikleri Yıllığı. (2022). *Sağlık istatistikleri yılığı 2022 yayınlanmıştır*. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. <https://www.saglik.gov.tr/TR-103184/saglik-istatistikleri-yilligi-2022-yayinlanmistir.html> (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2024).
- Sahay, S., Gigliotti, R. A., & Dwyer, M. (2022). Role conflict, job crafting, stress and resilience among nurses during COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(3), 234-243. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12417>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (pp. 135-177). Information Age.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schulz, M., Damkröger, A., Voltmer, E., Löwe, B., Driessen, M., Ward, M., & Wingenfeld, K. (2011). Work-related behaviour and experience pattern in nurses: Impact on physical and mental health. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 18(5), 411-417. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2011.01691.x>
- Setti, I., & Argentero, P. (2011). Organizational features of workplace and job engagement among Swiss healthcare workers. *Nursing & Health Sciences*, 13(4), 425-432. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2011.00636.x>
- Strömngren, M., Eriksson, A., Bergman, D., & Dellve, L. (2016). Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. *International Journal of Nursing Studies*, 53, 116-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.07.012>
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>



- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). Psychology Press.
- Tan, K.-L., Lew, T.-Y., & Sim, A. K. S. (2019) Is meaningful work the silver bullet? Perspectives of the social workers. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 612-632. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0267>
- Tims, M., & Akkermans, J. (2017). Core self-evaluations and work engagement: Testing a perception, action, and development path. *PloS One*, 12(8), e0182745. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0182745>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Waheed, J., Jun, W., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Hussain, H. (2021). Towards employee creativity in the healthcare sector: Investigating the role of polychronicity, job engagement, and functional flexibility. *Healthcare*, 9(7), 837. <https://doi.org/10.3390/healthcare9070837>
- Wijngaards, I., Pronk, F. R., Bakker, A. B., & Burger, M. J. (2022). Cognitive crafting and work engagement: A study among remote and frontline health care workers during the COVID-19 pandemic. *Health Care Management Review*, 47(3), 227-235. <https://doi.org/10.1097/HM R.0000000000000322>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yavuz, M., & Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkârlığı (Job Crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkarlığı ölçeğinin geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125. <https://doi.org/10.24889/ifede.404744>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yepes-Baldó, M., Romeo, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2018). Job crafting, employee well-being, and quality of care. *Western Journal of Nursing Research*, 40(1), 52-66. <https://doi.org/10.1177/0193945916680614>
- Yuan, Z., Zhang, X., Wang, F., Jin, M., Teng, M., He, H., & Wang, J. (2023). Levels of psychological capital among nurses: A systematic review and meta-analysis. *International Nursing Review*, 70(1), 89-96. <https://doi.org/10.1111/inr.12803>



Yun, M. S., Lee, M., & Choi, E. H. (2024). Job crafting, positive psychological capital, and social support as predictors of job embeddedness on among clinical nurses- A structural model design. *BMC Nursing*, 23, 192. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01845-9>

Zhao, X, Lynch, J.G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Veri toplama sürecinde destek olan Başkent Üniversitesi SHMY- İlk ve Acil Yardım Programı öğretim elemanları Bekir Ertuğrul'a, Senem Çelik Yavuz'a, Esra Tekinyıldız'a ve uzman hemşire Hacer Arı'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.