

# JOURNAL OF BUSINESS IN THE DIGITAL AGE

**VOL 2 ISSUE 2  
DECEMBER /2019**

dergipark.gov.tr/jobda  
eISSN: 2651-4737





## Editör Ekibi

### Baş Editör

**Berrin Onaran**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye  
E-posta: berrin.onaran@deu.edu.tr

### Yardımcı Editör

**Ali Naci Karabulut**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye  
E-posta: ankarabulut@mu.edu.tr

### Yayın Asistanı

**Hakan Aşan**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye  
Email: hakan.asan@deu.edu.tr

## Editör Kurulu Üyeleri

- Alok Kumar Rai**, Banaras Hindu University, Hindistan  
**Arkadiusz Jurzcuk**, Bialystok University of Technology, Polonya  
**Domagoj Cingula**, Rrif College of Financial Management, Hırvatistan  
**Rainer Haas**, University of Natural Resources and Life Sciences, Avusturya  
**Elena Horská**, Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakya  
**Elif Yücebaş**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye  
**Harshaka Hettiarachchi**, University of Kelaniya, Sri Lanka  
**Ilham Sentosa**, University of Kuala Lumpur, Malezya  
**Jiao Yongbing**, Ningbo University of Technology, Çin  
**Marijan Cingula**, University of Zagreb, Hırvatistan  
**Massaud Moslehpour**, Asia University, Taichung, Tayvan  
**Onur Doğan**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye  
**Urszula Widelska**, Bialystok University of Technology, Polonya  
**Yasin Rofcanin**, University of Bath, İngiltere  
**Zeki Atıl Bulut**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye  
**Zoran Mastilo**, University of East Sarajevo, Bosna Hersek

Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi aşağıdaki indekslerde taranmaktadır



## İçindekiler

### Cilt 2 Sayı 2

S. G. Aksu ve O. Sürgevil Dalkılıç Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış	54
M. Burucuoğlu ve E. Erdoğan Yazar YouTube'da Fenomen Performanslarının Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma	69
K. A. Moraloğlu Bireysel Kariyer Yönetimine Kalite Odaklı Yaklaşım	79
D. Ayberkin ve Ü. Özen Apriori Algoritmasının Kullanılmasına Yönelik Bir Yazılım Tasarımı ve Uygulaması: İşkur Verilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Örnek Çalışma	95
M. Can ve G. Kaya Özbağ Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Davranışlarına Etkileri; Ulakbim Veri Tabanında Yayınlanan Makaleler Üzerine Bir İnceleme	103



*Review Article*

**COMPETENCIES OF THE DIGITAL AGE: A VIEW FROM THE FRAMEWORK OF EMPLOYEES, HUMAN RESOURCES SPECIALISTS AND MANAGERS**

**DİJİTAL ÇAĞIN YETKİNLİKLERİ: ÇALIŞANLAR, İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARI VE YÖNETİCİLER ÇERÇEVESİNDEN BAKIŞ**

Sedef Gülsüm AKSU<sup>1,\*</sup> | Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Araş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

<sup>2</sup> Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Article Info:**

Received : June 26, 2019

Revised : August 18, 2019

Accepted : October 1, 2019

**Keywords:**

*Digital competency*

*Competency*

*Digital age*

**Anahtar Kelimeler:**

*Dijital yetkinlik*

*Yetkinlik*

*Dijital çağ*

**ABSTRACT**

In this article, the competencies of the digital age are examined and the question of what are the competencies of the digital age is discussed in the context of managers, human resources experts and employees and the competencies for these groups are pointed out in consideration of the literature review regarding this matter. As a result of the literature research, information analysis, digital literacy, digital emotional intelligence, tendency to self change, utilization of artificial intelligence and problem solving are among the most sought-after competencies in the digital age. What can be done to develop such like these competencies is among the discussion topics of the study.

**ÖZET**

Bu çalışmada; dijital çağa özgü işgücü yetkinlikleri incelenmekte, dijital çağın yetkinliklerinin neler olduğu sorusu yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve çalışanlar bağlamında ele alınmakta ve konuyla ilgili literatür taraması ışığında söz konusu gruplara özgü yetkinliklere işaret edilmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda, dijital çağın en aranan yetkinlikleri arasında bilgi analizi, dijital okur yazarlık, dijital duygusal zekâ, öz değişime yatkınlık, yapay zekadan yararlanma ve problem çözme gibi yetkinliklere rastlanılmaktadır. Bu ve benzeri yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda yapılabilecekler çalışmanın tartışma konuları arasındadır.

© 2019 JOBDA All rights reserved

**1| GİRİŞ**

Geçmişten günümüze gerçekleşen toplumsal, politik, ekonomik ve teknolojik tüm değişimler beraberinde

yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkarmakta ve değişen çalışma ortamları farklı yetkinliklere ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme; çalışma dünyasını dönüştürmekte ve tüm dünya üzerindeki milyonlarca

\* **Corresponding Author,**

E-mail: sedef.aksu@deu.edu.tr (Sedef Gülsüm Aksu)

çalışan ve işletmenin hızlı bir şekilde uyum sağlamaya çalıştığı bir gerçeklik haline gelmektedir. Bu gerçekliğin inşa edildiği yeni çalışma dünyasında; ekonomik refah, toplumsal ilerleme ve bireysel gelişim konularında birçok fırsat saklıdır (Dünya Ekonomik Forumu, 2018).

Dijital dönüşüm, yıkıcı bazı teknolojik gelişmelerle birlikte kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu teknolojik gelişmeler PwC (2016a) raporuna göre; blockchain, pilotsuz uçak, nesnelerin interneti, robotik, 3 boyutlu baskı, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik ve yapay zeka şeklinde sıralanabilmektedir. Bu gelişmelerle birlikte gerçekleşen dönüşüm; dijital çağ, dijital ekonomi, dijital liderlik, dijital vatandaşlık, endüstri 4.0, toplum 5.0, siber güvenlik, big data, nano teknoloji, e-finans, sosyal medya, sanal işletmeler, dijital para, kodlama, otonom robotlar, bilgi analizi gibi birçok kavramı günlük dilimize ve hayatımıza yerleştirmiştir. Bu dönüşüm sürecinde var olan farklılıklar; çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından da ihtiyaç duyulan yetkinliklerin değişmesine neden olmuştur. Birçok farklı yayın ve platformlarda bu yetkinliklerin neler olabileceği tartışılmakta ve çeşitli yetkinlikler konusunda beklentiler artmaktadır.

Örneğin bu bağlamda Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi (2006) tarafından yayınlanan çalışmada, *Hayat Boyu Öğrenme* konusunda sekiz temel yetkinlik önerisi sunulmuştur. Bu yetkinlikler; ana dilde iletişim, yabancı dillerde iletişim, matematiksel yetkinlik ve bilim-teknoloji alanındaki temel yetkinlikler, *dijital yeterlilikler ve yetkinlikler*, öğrenmeyi öğrenmek, sosyal ve toplumsal yetkinlikler, girişimcilik, kültürel farkındalık ve ifade yetkinlikleri şeklinde sıralanmaktadır. Bu temel yetkinlik önerisi; dört yıl sonra *Avrupa 2020 Stratejisi*'nde kabul görmüştür ve bu önerilerden biri olan *dijital yetkinlik* temel bir beceri olarak ele alınmaya başlamıştır (Avrupa Komisyonu, 2010).

*Dijital yetkinlik* kavramı; iş, serbest zaman ve iletişim faaliyetlerinde Bilgi Toplumu Teknolojilerinin güvenli ve kritik kullanımını içermekte olup, Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki temel becerilerle desteklenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki temel beceriler ise; bilgisayarları kullanarak bilgiyi elde etmek, değerlendirmek, depolamak, üretmek, sunmak ve değer tokuş etmek, internet üzerinden işbirliğine dayalı ağlarda iletişim kurmak ve bu ağlara katılmak şeklinde sıralanabilmektedir (Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi, 2006).

*Dijital yetkinlik*, vatandaşlar için hem bir gereklilik hem bir hak olarak görülmektedir. Çünkü günümüz toplumlarında bireyler kendi sahip oldukları özellikleri, beceri ve yeteneklerinden ancak dijital yetkinlikler aracılığıyla daha aktif ve etkili bir şekilde yararlanabilmektedirler. Dijital yetkinlik kavramı, birçok farklı alanı aynı anda kapsayan ve yeni teknolojiler ortaya çıktıkça hızla gelişen, çok yönlü dinamik bir hedef olarak da görülebilir. Günümüzde dijital olarak yetkin olmak; okuryazarlık, medyayı anlama, bilgi arama ve elde edilen bilgiye yönelik eleştirel olma ve çeşitli dijital araç ve uygulamaları kullanarak (mobil, internet) başkalarıyla iletişim kurabilme becerisini ifade eder. Tüm bu beceriler, medya çalışmaları, bilişim bilimleri ve iletişim kuramları gibi farklı disiplinlere özgüdür (Ferrari, 2012).

Dijital teknolojiler, meslekler ve endüstrilerde talep edilen becerilerin skalasını genişletmekte ve farklı becerilere yönelik talebi yükseltmektedir. Örneğin işletmeler üretkenliği artırmak ve yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını sağlamak için üretimi yeniden düzenlemeye devam ettikçe, işyerlerinde hızlı bir değişim de yaşanmaya başlamıştır (Berger ve Frey, 2016a) ve bu değişim farklı yetkinliklere duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir.

OECD (2019) verilerine göre, her 10 yetişkin çalışandan altısı gerekli bilgi ve iletişim teknolojisi yetkinliklerine sahip değildir. Yine aynı verilere göre, meslek gruplarının %14'ü otomasyonlaşma ile karşı karşıya iken, %32'sinden teknolojiye bağlı olarak önemli değişimler beklenmektedir. Başka bir deyişle, teknoloji dünyasındaki gelişmeler OECD'deki beceri talebini de etkilemektedir. Teknoloji çok çeşitli işleri dönüştürmeye devam ettikçe; çalışanlar, hızla değişen işgücü piyasasına uyum sağlamak için mevcut becerilerini geliştirmeye veya yeni beceriler kazanmaya ihtiyaç duymaktadır. Çünkü yeni meslekler genellikle karmaşık problem çözme becerileri, programlama gibi üst düzey teknik beceriler veya yönetim, öğretim ve hizmet becerileri gibi daha geniş bir sosyal beceri yelpazesi gerektirmektedir (Berger ve Frey, 2016a).

Dünya Ekonomik Forumu (2018)'nin yayınladığı *Mesleklerin Geleceği: Dördüncü Sanayi Devriminde İstihdam, Beceri ve İş Gücü Stratejisi* adlı çalışmada, 2018-2022 yılları arasında talep göreceği ve değer kaybedecek olan becerilere ilişkin bir öngörü ortaya koyulmuştur. Buna göre; 2022 yılında analitik düşünme, aktif öğrenme, yaratıcılık, teknoloji tasarımı, eleştirel düşünme, liderlik, duygusal zeka, sistem analizi gibi becerilerin talep görmesi beklenirken; el becerisi, hafıza, kalite

kontrol, koordinasyon ve zaman yönetimi, teknoloji kullanımı gibi becerilerin ise göreceli olarak değer kaybetmesi beklenmektedir (Bknz: Tablo 1).

**Tablo 1. 2018-2022 Yılları Arasında En Çok Talep Görececek On Beceri Kıyaslaması**

Günümüz, 2018	Talep görmesi beklenen beceriler, 2022	Değer kaybetmesi beklenen beceriler, 2022
-Analitik düşünme ve yenilikçilik	-Analitik düşünme ve yenilikçilik	-El becerisi, dayanıklılık ve hassasiyet
-Karmaşık problem çözme	-Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri	-Hafızaya yönelik, sözel, işitsel ve mekânsal yetenekler
-Eleştirel düşünme ve analiz	-Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif	-Finansal, maddi kaynakların yönetimi
-Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri	-Teknoloji tasarımı ve programlama	-Teknoloji kurulumu ve bakımı
-Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif	-Eleştirel düşünme ve analiz	-Okuma, yazma, matematik ve aktif dinleme
-Detaycılık, güvenilirlik	-Karmaşık problem çözme	-Personel yönetimi
-Duygusal zekâ	-Liderlik ve sosyal etki	-Kalite kontrol ve güvenlik bilinci
-Muhakeme, problem çözme ve kavrayış	-Duygusal zekâ	-Koordinasyon ve zaman yönetimi
-Liderlik ve sosyal etki	-Muhakeme, problem çözme ve kavrayış	-Teknoloji kullanımı, izleme ve kontrol
-Koordinasyon ve zaman yönetimi	-Sistem analizi ve değerlendirmesi	

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu, 2018.

Yıllar içinde talep görmesi veya değer kaybetmesi beklenen yetkinliklere ilişkin bu tablo aslında zaman içinde mevcut çalışma koşullarında, iş özelliklerinde ve dolayısıyla çalışanlarda aranacak özelliklerin farklılaşacağını bir göstergesi olmaktadır. Nitekim bu ve farklı birçok çalışma (Baill, 1999; Bell vd. 2006;

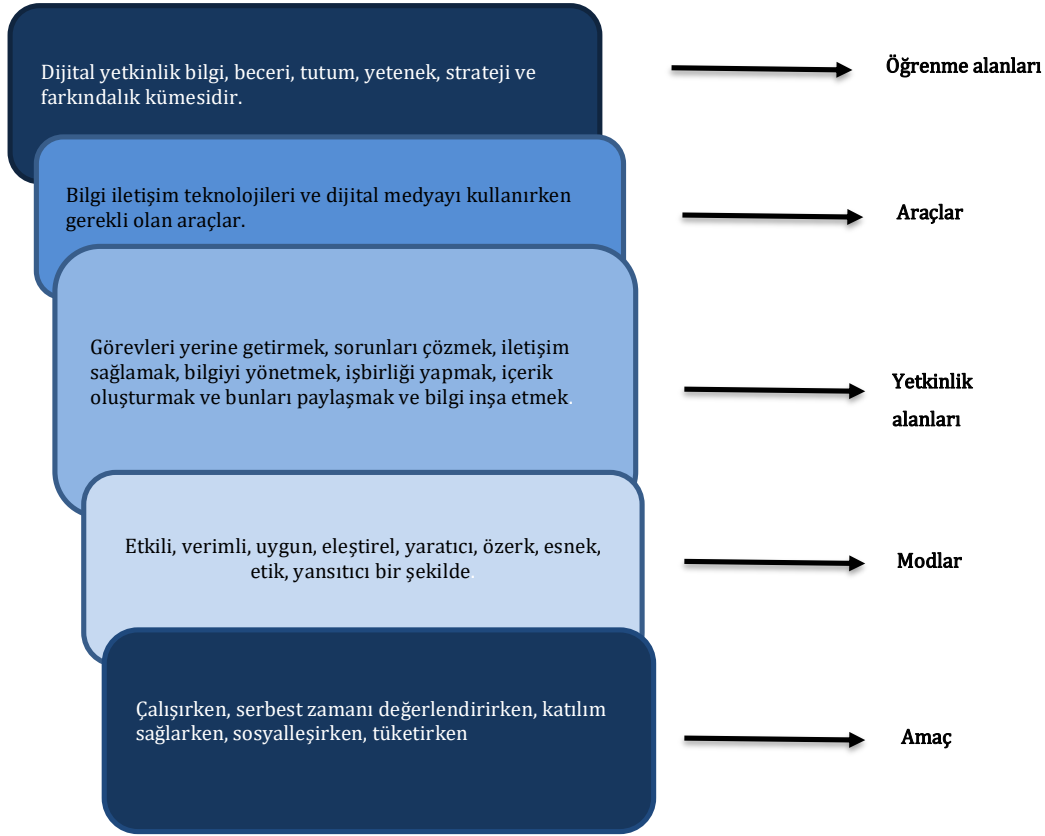
Ala-Mutka, 2011; Ferrari, 2012; Berger ve Frey, 2016a), dijital çağın bu dönüşüm üzerindeki etkisini tartışmaktadır. Dijital çağda ihtiyaç duyulacak işgücü yetkinliklerinin incelendiği bu çalışma kapsamında ise; "dijital çağın yetkinliklerinin neler olduğu sorusu" yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve çalışanlar açısından ele alınmakta ve konuyla ilgili literatür taraması ışığında söz konusu gruplara özgü yetkinliklere işaret etmek amaçlanmaktadır.

## 2 | YETKİNLİK VE DİJİTAL YETKİNLİK KAVRAMLARI

İçeriğe uygun bilgi, beceri ve tutumların bir birleşimi olarak tanımlanan yetkinlik (Bknz: Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi, 2006); kişinin bilgisini, yeteneklerini, kişisel, sosyal ve/veya metodolojik becerilerini iş, eğitim, kariyer ve kişisel gelişiminde kullanma becerisi şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir deyişle yetkinlik; bilgi ve becerileri sorumluluk duygusuyla, özerk bir şekilde ve diğer uygun tutumlarla kullanma yeteneğidir (Ala-Mutka, 2011). Yetkin olmak, bir şeyde etkin olmak için yeterli beceri ve kapasiteye sahip olmak anlamına geldiğine göre; dijital olarak yetkin olmak da, dijital süreçlerde ve araçlarda etkin olmak için yeterli beceri ve kapasiteye sahip olmak anlamına gelmektedir.

Ferrari (2012); 15 farklı dijital yetkinlik çerçevesini inceleyerek oldukça kapsamlı bir dijital yetkinlik tanımı yapmıştır. Ferrari (2012)'ye göre dijital yetkinlik; "*çalışmak, serbest zamanı değerlendirmek, katılım sağlamak, sosyalleşmek, tüketmek gibi faaliyetleri gerçekleştirirken; görevleri yerine getirme, sorunları çözme, bilgiyi yönetme, işbirliği yapma, içerik oluşturma ve bilgiyi etkili, verimli, uygun, eleştirel, yaratıcı, özerk, esnek, etik, yansıtıcı bir şekilde oluşturma süreçlerinde bilgi iletişim teknolojileri ve dijital medyayı kullanırken gerekli olan tüm bilgi, beceri, tutum, yetenek, strateji ve farkındalık kümesidir.*" Bu uzun ve kapsamlı tanım, farklı tanımların birleştirilmesi ve karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Tanım; öğrenme alanları, araçlar, yetkinlik alanları, modlar ve amaçlar şeklinde birkaç yapı taşına ayrılabilir (Bknz: Şekil 1):

Şekil 1. Dijital Yetkinlik Tanımının Yapı Taşları

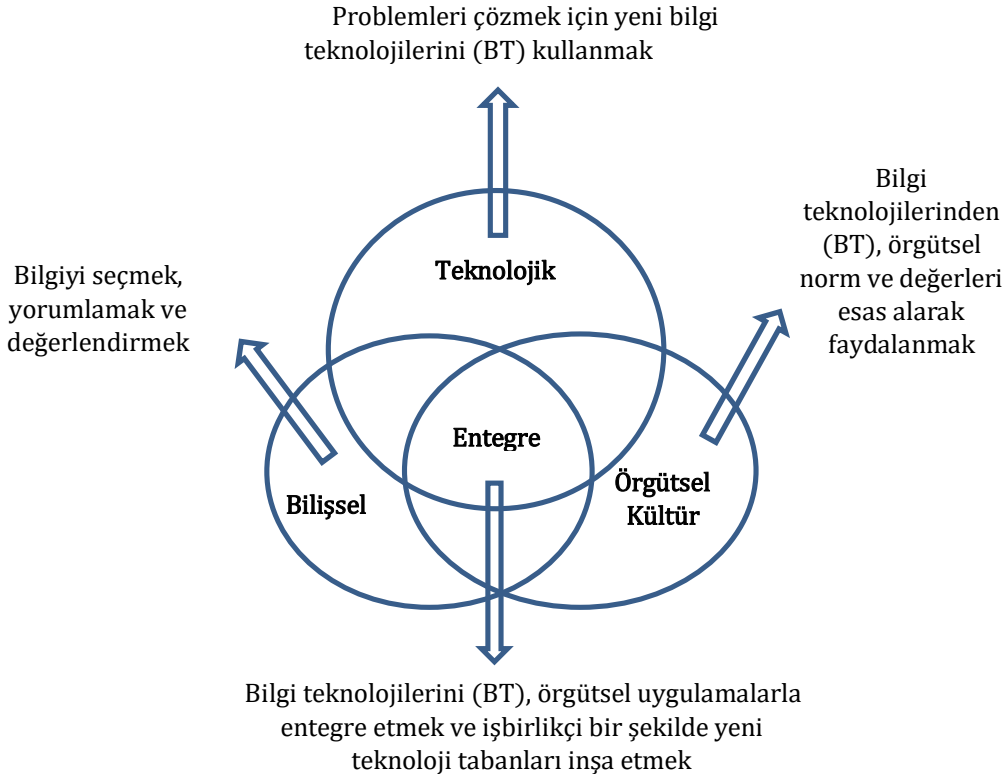


Kaynak: Ferrari (2012)

Dijital yetkinlik, işle ilgili sorunları araştırmak ve çözmek; ayrıca belirli bir örgütsel bağlamda örgütsel uygulamalara katılırken ortak bilgi birimi oluşturmak adına dijital bilgileri analiz etmek, seçmek ve eleştirel olarak değerlendirmek için yeni veya mevcut bilgi teknolojisini benimseme ve kullanma yeteneğinden oluşmaktadır. Nitekim dijital yetkinlik tek değil birkaç kavramsal boyutun bir arada olması ile

açıklanabilmektedir. Vieru (2015)'nin geliştirmiş olduğu dijital yetkinlik modeli de kavramı; teknoloji boyutu, bilişsel boyut ve örgüt kültürü boyutunun yanı sıra bunların bütünleşmesinden oluşan dört boyut ile ele almaktadır (Bknz: Şekil 2).

Şekil 2. Dijital Yetkinlik Modeli



Kaynak: Vieru (2015)

Şekilde görülen boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- **Teknoloji boyutu:** Yeni veya mevcut bilgi teknolojilerini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak işle ilgili görevlerle başa çıkabilmek.
- **Bilişsel boyut:** Belirli bir örgütsel bağlamdaki işe uygunluğu ve güvenilirliği dikkate alarak bilgileri okuyabilmek, seçebilmek, yorumlayabilmek ve değerlendirebilmek.
- **Örgüt kültürü boyutu:** Mevcut örgütsel çalışma norm ve değerleri doğrultusunda mevcut bilgi teknolojilerini kullanarak diğer bireylerle işbirliği içerisinde etkileşim kurabilmek.
- **Üç boyut arasındaki bütünleşme-entegrasyon:** Örgüt üyelerinin bilgileri saklamalarını, aktarmalarını, paylaşmalarını ve işbirliğine dayalı olarak yeni bilgi tabanları oluşturmalarını kolaylaştıran bilgi teknolojilerinin sunduğu avantajları anlayabilmek.

Murawski ve Bick (2017)'e göre ise dijital yetkinlik kavramı; araç ve medya kullanımı konularındaki bilgi ve becerileri kapsayan *araçsal bilgi ve beceriler*;

iletişim, işbirliği, bilgi yönetimi, öğrenme ve problem çözme yeteneği, katılım gibi özellikleri kapsayan *gelişmiş yetenek, bilgi ve katılım*; son olarak da kültürlerarası, eleştirel, yaratıcı, sorumlu ve özerk yollarla *stratejik beceri kullanımına yönelik tutumlar* şeklinde üç yapı taşından oluşmaktadır.

Aslıtürk vd. (2016)'ne göre ise dijital ekonomide sahip olunması gereken yetkinlikler; temel beceriler, iş ve beşeri ilişkilere yönelik beceriler, dijital ve teknik beceriler, bilgi becerileri, girişimcilik becerileri şeklinde beş kategori altında toplanabilmektedir. Bu kategoriler altında kapsamlı bir şekilde sunulan yetkinlik listesinde; çalışmamız açısından özellikle dijital ve teknik beceriler kategorisi altında *bilgi iletişim teknolojileri okuryazarlığı, dijital iletişim; bilgi becerileri kategorisi altında dijital bilgi işlem becerileri, veri okuryazarlığı, siber güvenlik* ve girişimcilik becerileri kategorileri altında ise *dijital girişimcilik yetkinlikleri* dikkat çekmektedir.

Tüm bu açıklamalar ve farklı kaynaklar ışığında dijital çağın yetkinliklerine genel bir bakış için aşağıdaki tablo sunulabilmektedir:



Tablo 2. Dijital Yetkinlikler

Dijital Yetkinlikler	
<b>Bilgi analizi</b> Arama motorlarını ve araştırma stratejilerini kullanabilme, internet bilgisinin güvenilirliğini değerlendirme	<b>Dijital duygusal zeka</b> Online ortamlarda empatik olma, başkalarıyla online iyi ilişkiler kurma (sosyal network vb.)
<b>İletişim</b> Online iletişim araçlarını kullanabilme, ortak paylaşım araçlarını (google drive vb.) yaratabilme ve yönetebilme	<b>Dijital takım çalışması</b> Farklı zaman dilimlerinde çalışma ve dil bariyerlerini aşabilme Her zaman ve her yerde mobil araçlar ya da giyilebilir araçlarla ulaşılabilir olma
<b>İçerik oluşturma</b> İçerik oluşturmak için bir programlama dilini kullanabilme, ileri biçimlendirme işlevlerini kullanabilme (mail birleştirme vb.)	<b>Big data kullanımı</b> Veri temelli karar verme Verilere ulaşma, veri analizi ve raporlama
<b>Güvenlik</b> Kullanılan araçların güvenlik ayarlarını izleme, e-mail ve dosya şifreleme konusunda bilgi sahibi olma	<b>Öz değişime yatkinlik</b> Kişinin kendi rolüyle ilgili radikal değişimlere açık olması Dijitalleşmeye ve etkilerine uyum sağlama arayışında olma
<b>Problem çözme</b> Teknik ve teknik olmayan sorunları çözmek için doğru araç ve yöntemi seçebilme; yeni teknolojik gelişmelerden haberdar olma	<b>Yapay zekadan yararlanma</b> Robotlar, avatarlar ve chatbotlar ile iş birliği yapma Yapay zekâ kullanarak nesnelere tasarlayabilme
<b>Dijital haklar</b> Kişisel ve yasal haklar hakkında anlayış ve bilgi sahibi olma (mahremiyet hakkı, entelektüel sermaye, ifade özgürlüğü, nefret söylemlerinden kaçınma vb.)	<b>Sanal liderlik</b> Çalışanları kontrol etmek yerine onları motive etme Teknik kanallar aracılığıyla da olsa kişisel bağlar kurabilme

Kaynak: Murawski&Bick (2017)'in çalışmasında farklı kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

PwC (2016b)'nin raporuna göre tamamlayıcı yetkinlikler ise "dayanıklılık, empati, adaptasyon yeteneği; sosyo-kültürel farkındalık; merak, empati, uyum ve duygusal çeviklik; kişisel ve yaşam boyu öğrenme" şeklinde sıralanmaktadır.

Dijital çağın çalışma koşullarına ve beklentilerine uyum sağlanmasını kolaylaştıran bu yetkinliklerin ve dijitalleşmenin neden tercih edilmesi gerektiğine ilişkin yapılan çalışmalarda ise (Bknz: Accenture Digital Index-Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2017; PwC, 2017) aşağıdaki nedenler sıralanmaktadır:

- Çalışanların dijital çözümleri kullanması, verimlilik artışı yaratmaktadır.
- Dijitalleşme, iç operasyonlarda hız kazandırmakla birlikte, rekabet gücü artışı sağlamaktadır. Ayrıca hız, maliyet avantajı ve elde edilen faydaya bağlı olarak kalite beklentilerine uygunluk ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.
- Dijitalleşme finansal performansı doğrudan etkilemektedir.
- Yönetimsel karar alma süreci kısalmaktadır.
- İnovasyon ve ticarileşme süreçleri hızlanmaktadır.
- Yeni iş alanları veya işlerin yeni versiyonları ortaya çıkmaktadır.
- Toplumsal ve ekonomik gelişme hızlanmaktadır.

Dijitalleşme ve dijital çağa uygun yetkinlikler (dijital yetkinlikler) konusundaki bu genel açıklamaların ardından sonraki başlıklarda; çalışanlarda, insan kaynakları uzmanlarında ve yönetici-liderlerde aranan yetkinlikler tartışılmaktadır.

### 3 | DİJİTAL ÇAĞIN İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ: ÇALIŞANLARDA VEYA ADAY ÇALIŞANLARDA ARANAN YETKİNLİKLER

Küreselleşme, teknolojik ilerleme ve demografik değişimler iş dünyasını derinlemesine etkilemektedir. Bu mega trendler, artan rekabet ortamlarında başarılı olabilmek için mevcut işlerin sayısını, kalitesini, nasıl yerine getirildiklerini ve çalışanların gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri yetkinlikleri etkilemektedir. Bu gelişmelerin zamanlaması ve hızı ülkeler arasında farklılık gösterse de; gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri etkileyen işgücü piyasası taleplerindeki değişikliklerin önümüzdeki yıllarda da devam etmesi beklenmektedir. Bu değişiklikler doğrultusunda, çalışanların yetkinliklerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına etkin bir şekilde uymasını sağlamak giderek önem kazanmaktadır. Son yıllarda hızlı teknolojik değişim, yeni dijital yeniliklerin üretim sürecine girmesi, üretim ve hizmet sektörlerinin dijitalleşmesi gibi gelişmeler işletmeleri, dijital becerilere ve bilgi iletişim teknolojisi bilgisine sahip yetenekli çalışanları işletmelerine çekme noktasında baskı altına almaya başlamıştır.

OECD (2018)'nin yayınladığı raporda sunulan ampirik kanıtlar, mevcut işgücü piyasasının ve ekonomik değişikliklerin, yetkinlik arz ve talebi arasında önemli dengesizlikler yarattığını göstermektedir. OECD ve AB ülkelerinde, bilgisayar ve elektronik (bilgisayar donanımı ve yazılımı, programlama ve uygulama) bilgisi ile sözel ve karar verme becerilerinde önemli düzeyde talep artışı söz konusudur. Buna göre işletmeler yeni araçları kullanma ve yeni teknolojilerle çalışma konularında gerekli yeterliliğe sahip çalışanları bulmakta zorlanırken, çalışanlar ise yetkinliklerine uygun iş bulmakta zorlanmaktadır.

OECD'nin *Yetenek Stratejileri* raporuna göre tüm ilerlemelere rağmen, Türkiye yetenek noktasında zor bir durumla karşı karşıyadır. Çünkü gençlerin, yükseköğretim mezunlarının ve yetişkinlerin ortalama yetenek çıktıları düşüktür. Türkiye'deki yetişkinler, yeteneklerini hem işyerlerinde hem de günlük yaşamda diğer OECD ülkelerindeki yetişkinlerden çok daha az kullanmaktadır. Lise mezunlarındaki okuryazarlık, sayısal ve problem çözme becerilerindeki yeterlilik düzeyi diğer OECD ülkeleri arasında en düşük seviyelerdedir (OECD, 2019).

Ülkemizde yaşanan bu durum göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların dijital çağın talep ettiği yetkinliklere uyum sağlayamayarak işgücü piyasasından saf dışı kalmamaları için farklı araştırma ve araştırmacılar, çalışanların sahip olmaları gereken yetkinlikleri ortaya koymuşlardır. İlk olarak, OECD (2016a)'nin raporuna göre, işyerinde dijital teknolojilerin kullanımının artması sonucunda doğan ve ihtiyaç duyulduğu belirtilen yeni yetkinlik talepleri üç boyutta sınıflandırılmıştır:

- **Genel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri:** Günlük iş yaşamında kullanılacak çevrimiçi bilgiye erişme veya yazılım kullanma gibi genel bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine sahip olmak.
- **Özel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri:** Yazılım, web sayfaları, e-ticaret, bulut bilişim

ve big data gibi ürün ve hizmetlerin programlanması, uygulamaların geliştirilmesi ve ağların yönetilmesi.

- **Tamamlayıcı bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri:** Karmaşık bilgileri işleme, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle iletişim kurma, sorunları çözme, önceden planlama yapma ve planı hızlıca uygulamaya geçirme gibi tamamlayıcı beceriler.

OECD *Yetişkin Becerileri Anketi'ne* göre işyerinde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım sıklığı, OECD ülkeleri arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Özellikle işyerinde birçok çalışan bilgi ve iletişim teknolojilerini yeterli düzeyde beceriye sahip olmadan düzenli olarak kullanmaktadır. Rapora göre; ortalama olarak, her gün ofis yazılımını kullanan çalışanların %40'ından fazlası, bunları etkin bir şekilde kullanma noktasında yeterli beceriye sahip değildir (OECD, 2016b).

Oysa dijital ekonomideki çalışanlar karmaşık bilgi üretebilmeli ve bu bilgileri işleyebilmeli, sistematik ve eleştirel düşünebilmeli, farklı sonuçları değerlendirerek kararlar alabilmeli, farklı konular hakkında anlamlı sorular sorabilmeli, yeni bilgilere karşı esnek ve yaratıcı olmalı ve gerçek dünyadaki sorunları tanımlayabilmeli ve çözebilmelidir (Dumont ve Istance, 2010).

Bilgisayarın 1980'lerde kullanılmaya başlanmasının ardından, analitik, iletişimsel ve problem çözme becerilerine olan talep artmıştır (Berger ve Frey, 2016b). Özellikle yeni teknoloji ile ilgili endüstrilerde; çalışanların genellikle en az bir lisans derecesine sahip olması ve tercihen STEM (Science-Technology-Engineering-Mathematic/Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarından olması gerektiği ileri sürülmektedir (Berger ve Frey, 2016c). Hızlı büyüme gösteren endüstrilerde yeni ortaya çıkan mesleklerin talep ettiği yetkinlikler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Yeni Ortaya Çıkan ve Çıkmakta Olan Mesleklerdeki Yetkinlik Talepleri

Beceri	Tanım	Yetenek	Tanım
<b>Karmaşık Problem Çözümü</b>	Karmaşık sorunları tanımlamak ve seçenek geliştirmek için ilgili bilgiyi gözden geçirmek ve çözümleri uygulamak	<b>Programlama</b>	Çeşitli amaçlarla bilgisayar programları yazmak
<b>Eleştirel Düşünme</b>	Alternatif çözümler ve ulaşılabilecek sonuçların güçlü ve zayıf yanlarını açıklayabilecek neden sonuç ilişkilerini kurabilmek ve problemlere farklı yaklaşımlar geliştirebilecek şekilde mantık yürütmek	<b>Sosyal Anlayış</b>	İnsanların tepkilerinin farkında olmak ve neden bu tepkileri verdiklerini anlamak
<b>Aktif Öğrenme</b>	Problem çözme ve karar verme için gereken yeni bilgileri uygulama konusunda bir anlayış geliştirmek	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	İnsanlar çalışırken onları motive etmek, geliştirmek ve yönlendirmek ve işi yapabilecek en iyi kişiyi bulmak
<b>Karar Verme</b>	Seçenekler arasından en uygun olanı seçmek için atılacak adımların maliyet ve faydalarını hesaplayabilmek	<b>Hizmet Odaklılık</b>	İnsanlara yardım etmenin yollarını bulma konusunda aktif bir arayış içinde olmak
<b>Öğretme</b>	İnsanlara birşeylerin nasıl yapılacağını öğretebilmek	<b>Sistem Değerlendirme</b>	Sistem performansı göstergelerini tanımlamak ve sistemin amaçları doğrultusunda performansı düzeltmek ya da geliştirmek için eylemler belirlemek

Kaynak: Berger ve Frey (2016a)

Dijital yetkinlikleri ortaya koymaya çalışan araştırmacılar tarafından teknik yetkinliklerin, dijital yeterliliğin merkezi bir bileşeni olarak görüldüğü belirtilmektedir. Ferrari (2012)'ye göre, bu durum diğer önemli konulara eşit önem verilmemesine neden olmaktadır. Aslında dijital yetkinlik sadece teknik yetkinlik açısından ele alındığında eksik kaldığı için daha geniş bir anlamda çok yönlü bir kavram olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla Ferrari

(2012); farklı kapsam (okul müfredatları, sertifika programları, akademik makaleler) ve hedef gruplardan (yetişkinler, çocuklar, gençler, yaşlılar) oluşan 15 farklı dijital yetkinlik çerçevesinden yararlanarak oluşturduğu modelinde teknik operasyonların, çerçevenin herhangi bir bileşeni gibi düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir (Bknz: Tablo 4).

Tablo 4. Dijital Yetkinliğin Bileşenleri

Yetkinlik	Tanım
<b>Bilgi Yönetimi</b>	Bilgileri tanımlamak, bulmak, erişmek, elde etmek, depolamak ve organize etmek için gereken bilgi, beceri ve tutumlardır.
<b>İş birliği</b>	Diğer kullanıcılarla bağlantı kurmak, ağlara ve çevrimiçi topluluklara katılmak ve başka insanlarla yapıcı ve sorumluluk duygusuyla etkileşimde bulunmak için gereken bilgi, beceri ve tutumlardır.
<b>İletişim ve Paylaşma</b>	Mahremiyet, güvenlik ve gizliliği dikkate alarak çevrimiçi araçlarla iletişim kurmak için gereken bilgi, beceri ve tutumlardır.
<b>İçerik ve Bilgi Oluşturma</b>	Yaratıcılığın ifadesi olup teknoloji ve medya aracılığıyla yeni bilgilerin inşası, ayrıca önceki bilgilerin ve içeriğin bütünleştirilmesi, yeniden yapılandırılması ve bunun çevrimiçi araçlarla yayılmasıdır.
<b>Etik ve Sorumluluk</b>	Yasal çerçevelerin farkında olarak, etik ve sorumlu bir şekilde davranmaya ihtiyaç duyan bilgi, tutum ve becerilerdir.
<b>Değerlendirme ve Sorun Çözme</b>	Belirlenen problemi çözmek veya bir görevi tamamlamak için doğru teknoloji ve / veya medyanın tanımlanması olup elde edilen bilgilerin ve danışılan medya ürününün değerlendirilmesidir.
<b>Teknik Operasyonlar</b>	Kişinin teknoloji ve medyayı etkili, etkin, güvenli ve doğru kullanabilmesi için ihtiyacı olan bilgi, tutum ve becerilerdir.

Kaynak: Ferrari, 2012.

Dijital işgücü yetkinliklerini belirleme çalışmalarından bir diğeri de Siddoo vd. (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Siddoo vd.'ne göre (2019) dijital işgücü yetkinlikleri üç gruba ayrılmaktadır:

- 1. Mesleki beceriler ve bilgi teknolojileri bilgisi:* Kişisel tutum, güvenilebilirlik, uyum, kritik düşünce, yaşam boyu öğrenme, yenilikçilik, genel iletişim, problem çözme, takım çalışması, bilgi teknolojileri alanında temel bilgiler, matematik ve bilim, bilişim hukuku ve etik.
- 2. Bilgi teknolojileri yönetimi ve destek:* Dijital pazarlama, bilgi teknolojileri risk yönetimi, dijital iletişim, bilişim desteği, proje yönetimi, temel işletmecilik bilgisi
- 3. Bilgi teknolojileri teknik bilgi:* Mobil teknoloji ve uygulama, donanım / ağ, yazılım uygulamaları, veri tabanı, bilgi teknolojileri uygulamalarını kullanabilmek için İngilizce, işlerin yürütülmesi için temel bilgi teknolojileri bilgisi.

Dijital çağın çalışanlarda veya aday çalışanlarda aradığı yetkinliklere ilişkin bu açıklamaların ardından; aday çalışanları seçim sürecinden geçiren, işe alım süreçlerini yöneten, çalışanların işe alıştırılması sürecinden başlayarak performans değerlendirme, ücretleme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenlik yönetimi ve işten ayrılma gibi süreç adımlarında aktif rol alan insan kaynakları uzmanlarının dijitalleşen çağa uyum sağlamak adına sahip olmaları ve/veya geliştirmeleri

gereken yetkinlikleri ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir:

#### **4 | DİJİTAL ÇAĞIN İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARINA ÖZGÜ YETKİNLİKLERİ: İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARINDA ARANAN YETKİNLİKLER**

İşletmelerde doğru işe doğru çalışanı yerleştirme görevi üstlenen ve bu anlamda işletmeler için yetenek ve yetkinliklerinin bulunmasında, geliştirilmesinde, sürdürülmesinde ve çağın gerekliliklerine uygun hale getirilmesinde sorumlu olan insan kaynakları uzmanlarının da çağın gerekliliklerine uygun kişileri bulma, yetkinlikleri tanıma ve doğru değerlendirme için bu çağa özgü yetkinlik ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Bazı araştırmacılara göre geleneksel insan kaynakları işlevlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duyulan yetkinlikler tamamen kaybolmamakla birlikte rekabetçilik düzeyinin yüksek olduğu piyasalarda insan kaynakları uzmanlarının var olan sorunlarla daha etkili baş edebilmeleri için bazı ek yetkinlikler geliştirmeye ihtiyaç duydukları belirtilmektedir (Baill, 1999; Brockbank vd., 1999). Bu açıdan bakıldığında bilgi teknolojilerinin, bu yetkinliklerin geliştirilerek örgütsel talepleri karşılama konusunda önemli araçlar sunduğu kabul edilmektedir.

Teknoloji, insan kaynakları çözümlerini yeniden tasarladığı gibi aynı zamanda insan kaynakları ekiplerinin bilgi teknolojileri tabanlı yeni beceri



setlerini kazanmaları ve geliştirmelerini de gerekli kılmaktadır. Bilgi teknolojileri sayesinde, insan kaynakları uzmanları bilgiye çok daha hızlı ulaşmakta ve bilgiyi çok daha geniş kitlelere daha hızlı yayabilmektedir. Bu önemli katkının yanı sıra bazı araştırmalar bilgi teknolojilerinin insan kaynakları alanındaki kullanımının artmasıyla beraber, işletmelerin insan kaynakları uzmanlarından daha çok şey beklemeye başladıklarını da göstermektedir (Gardner vd., 2003).

İşgücü becerilerindeki değişik beklentilerin yanı sıra teknolojik değişim baskısı da işletme içerisindeki İnsan Kaynakları departmanı ve uzmanları üzerinde bir takım değişikliklerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Geleneksel İnsan Kaynakları departmanları zamanlarının %65-75'ini işlemsel faaliyetlere (transactional activities), %15-30'unu geleneksel faaliyetlere (traditional activities) ve %5-15'ini ise dönüşümsel faaliyetlere (transformational activities) ayırmakta iken (Wright vd., 1998); yeni işgücü dünyasında İnsan Kaynakları çalışanlarının işlemsel faaliyetler için harcadıkları zamanı azaltarak, geleneksel ve dönüşümsel faaliyetler için daha fazla zaman harcamaları beklenmektedir (Thite vd., 2009). Bu noktada insan kaynakları uzmanlarının da değişen rol ve sorumluluklarını başarıyla yönetebilmeleri için yeni yetkinlikler geliştirmeleri zorunlu görülmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları artık yeni bir dünyada faaliyet göstermektedir. Yeni işletim modelleri, dijital teknolojiler ve gelişmiş çalışan beklentileri yeni yetenekleri, becerileri ve yeni bakış açılarını da beraberinde getirmektedir. "Dijital çalışan" kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, çalışanlar yeni teknolojilerle etkileşime girmekte ve tutumları, davranışları ve beklentileri değişmektedir. Yeni teknoloji bu çalışanlardan farklı ve dijital çağa uygun yetkinlikler talep etmekte ve bu durum eski ve yeni nesil işgücü arasında bir farklılığa sebep olmaktadır (Bala, 2015). Yaşanan dijitalleşme faaliyetleri, işletmelerde yapısal ve işgücü profili üzerinde bir takım değişikliklere sebep olmakla birlikte; insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerinde, rol, görev ve sorumluluklarında da bazı değişiklikler ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları alanındaki bakışın, insan kaynakları yönetiminden stratejik yönetime doğru kayması da, çoklu görevleri beraberinde getirmektedir. Bell vd. (2006), insan kaynakları uzmanlarının günümüz dünyasında sahip olması gereken yetkinlikleri iş bilgisi, insan kaynakları uzmanlığı, değişim yönetimi ve teknoloji uzmanlığı olmak üzere dört kategori altında toplamıştır:

- **İş Bilgisi:** İnsan kaynakları uzmanlarının, işletmenin vizyonunu anlamaları ve insan

kaynakları stratejilerini buna göre uyarlamaları gerekmektedir.

- **İnsan Kaynakları Uzmanlığı:** İnsan kaynakları uzmanlarının, işe alım, ödemeler ve işçi ilişkileri vb. insan kaynaklarının işlevsel faaliyetleri konusunda uzman olmaları gerekmektedir.
- **Değişim Yönetimi:** İnsan kaynakları uzmanlarının, örgütte yaşanabilecek bir değişim konusunda mutlaka örgütsel hazırlık oluşturma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.
- **Teknoloji Uzmanlığı:** İnsan kaynakları uzmanlarının hizmetlerini başarılı bir şekilde çalışanlara sunabilmeleri için yeni teknoloji yetkinliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları veri toplama aşamasında dijital araçların kullanımına dair bilgi sahibi olduklarında, söz konusu bilgileri stratejik olarak değerli bilgilere dönüştürebilme kapasitesine de sahip olacaklardır.

Ulrich vd. (2012) ise insan kaynakları uzmanlarının işletme performansını güçlendirmek için sahip olmaları gereken altı temel yetkinlik alanını aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- **Stratejik Konumlandırıcı:** Yüksek performanslı insan kaynakları uzmanları hem işletme içinden hem de dışından olayları değerlendirmekte ve aksiyon almaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının bu bakış açısıyla işletme dışındaki trendleri derinlemesine öğrenmeleri ve bunları işletme içi kararlara ve eylemlere dönüştürmeleri gerekmektedir. Endüstri ve coğrafyalarını etkileyen genel iş koşullarını (örneğin; sosyal, teknolojik, ekonomik, politik, çevresel ve demografik eğilimleri) anlaması beklenen insan kaynakları uzmanları; müşterileri belirler, onların beklentilerini anlar, örgüt faaliyetlerini bu beklentileri ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde uyarlamaya çalışırlar.
- **Güvenilir Aktivist:** Etkili insan kaynakları uzmanları güvenilir aktivistlerdir. Güvenilirlik; insan kaynakları uzmanları, ast ve üstlerine vaadettiklerini yerine getirdiklerinde, onlarla kişisel güven ilişkileri kurduklarında ve astları-üstleri tarafından sözlerinde duracaklarına inanıldığında oluşur. Güvenilir bir danışman olmak, derin bir iş bilgisi ve zeka ile başlamaktadır. Aktivist olarak insan kaynakları uzmanları sadece insan kaynaklarının işlevsel faaliyetleri ile ilgili değil, aynı zamanda işin talepleri hakkında

da bir bakış açısına sahiptirler. Net, tutarlı ve etkili iletişim yoluyla başka insanları olumlu yönde nasıl etkileyeceklerini öğrenirler. Güvenilir aktivist olmak için, insan kaynakları uzmanlarının öz-farkındalıklarının yüksek olması ve profesyonelliklerini geliştirme konusunda kararlı olmaları gerekir.

- **Yetenek Yatırımcısı:** Etkili bir insan kaynağı uzmanı, örgüt içerisindeki kritik yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olarak, örgütteki bireysel yetenekleri etkili ve güçlü hale getirir. İnsan kaynakları uzmanları, örgütsel yeteneklerin oluşturulmasına yönelik denetim ve yatırım yapabilen kişilerdir.
- **Değişim Şampiyonu:** İnsan kaynakları uzmanları, örgütsel eylemlerin disiplinli değişim süreçleriyle bütünleştirilip sürdürülmesini sağlamaktadır. Değişimin gerçekleşmesi konusunda insan kaynakları uzmanları iki kritik rol oynamaktadır. Birincisi, değişimi başlatırlar; bu değişimin neden önemli olduğunu anlatırlar, değişime karşı direncin üstesinden gelirler, değişim sürecine kilit paydaşları dahil ederler ve değişime başlama kararlarını dile getirirler. İkincisi, örgütsel kaynaklar, organizasyon yapısı, iletişim ve sürekli öğrenme yoluyla değişimi kurumsallaştırarak değişimi sürdürürler ve devamlı hale getirirler.
- **İnsan Kaynakları Geliştiricisi ve Bütünleştirici:** Etkili insan kaynakları uzmanları, insan kaynakları uygulamalarını, işletme sorunlarını ortadan kaldıran çözümlere dönüştürmekte ve bunları sistemle bütünleştirmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının; insan sermayesi (yetenek sağlama ve geliştirme), performansın açıklanması (değerlendirme, ödüller), örgüt tasarımı (ekip çalışması, örgüt geliştirme) ve iletişim ile ilgili kilit uygulama alanları hakkında en yeni bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları bu uygulama alanlarını, kuruluşun liderlik markası etrafında bütünlük çözümlere dönüştürebilen kişilerdir.
- **Teknoloji Savunucusu:** Teknoloji insan kaynakları uzmanlarının idari ve stratejik çalışmaları sırasındaki düşünce ve iş yapma şekillerini değiştirmiştir. İnsan kaynakları uzmanlarının temel düzeyde, yan haklar, bordro işlemleri, sağlık maliyetleri ve diğer idari hizmetler gibi insan kaynakları yönetim

sistemlerini daha verimli bir şekilde sunmak için teknolojiyi kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca, insan kaynakları uzmanlarının, çalışanları birbirleriyle bağlantıda tutmak için teknolojiye ihtiyaçları vardır. Teknoloji, iletişimi geliştirme, idari işleri daha verimli yapma ve çalışanları müşterilere bağlama noktalarında giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin; sosyal medyayı kullanmak, işletmenin gelecekteki büyüme hedefi için kendisini konumlandırmasını sağlamaktadır. Teknolojinin rolünü anlayan insan kaynakları uzmanları, şirket dışında gelişmiş bir kurumsal kimlik oluşturma ve şirket içindeki sosyal ilişkileri geliştirme konusunda daha avantajlı konumdadır.

Yönetim danışmanlığı yapan Accenture (2017)'nin yayınladığı rapora göre, dijital dünyada insan kaynakları uzmanlarının üç farklı rolü bulunmaktadır. Bu roller örgütün sosyal özellikleri, dijital özellikleri ve bu iki boyutun bütünleştirilmesi ile belirlenmiştir:

- **Sosyal Bütünleştirici rolüne özgü temel yetkinlikler:** (1) Çalışanları, online platformlar üzerinden çalışmaya hazır hale getirme, (2) Yüksek kişiselleştirme, (3) İşgücüyle hızlı etkileşime geçme, (4) Çalışan bölümlendirme ve çalışanların yaşam önceliklerini anlayabilmek için veri toplama.
- **Yetenek Savunucusu rolüne özgü temel yetkinlikler:** (1) Talep gören yeteneklerle yüksek değerli ilişkiler inşa etme, (2) Adayların stratejik/proaktif kaynakları konusunda analitik yetkinliklere sahip olma, (3) Talep gören yetenekleri yedekleme, (4) Adaylarla ilişki kurma ve sürdürme.
- **Gelişmiş Stratejik İş Ortağı rolüne özgü temel yetkinlikler:** (1) Geniş iş perspektifi ve stratejik zihniyete sahip olma, (2) Coğrafyalar arasında iletişim ve işbirliğini sağlayabilmek için dijital yetkinliklerden yararlanma, (3) Sonuç odaklı olma yönünde evrilme, (4) Acil durum müdahalecisi, koç, operatör ve stratejik partner rollerini üstlenme.

Çalışanlarına karşı doğrudan sorumluluğu olan insan kaynakları uzmanlarının bu ortaya çıkan yeni insan kaynakları rolleri konusunda hazırlıklı olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları yeni rollere uyum sağlamayı başarabilirlerse, işle ilgili taleplerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra, yetenek rekabeti konusunda da güç kazanabilirler.

Bu doğrultuda insan kaynakları uzmanlarının ve yöneticilerinin, yetenek yönetimi yaklaşımlarını geliştirmeleri ve genişletmeleri gerektiği söylenebilir. Bu yaklaşımları geliştirirken yeni işgücü modelleri ve alternatif işgücü kaynaklarına ulaşma ve seçim kriterlerinde değişikliklere gitme ve iş sözleşmeleri üzerinde çağın gerekliliklerine uygun düzenlemeler yapma becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu işgücünün elde tutulması için yeni eğitim ve geliştirme modelleri ile yeni motivasyon araçlarına fırsat tanımak gerekmektedir (Deloitte, 2018).

Kurumlarda çalışan insan kaynaklarının yetkinlikleri ile kurumlar için ayırd edici olan insan kaynağının ve yeteneklerinin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması süreçlerinde rol alan insan kaynakları uzmanlarının yetkinlikleri ile ilgili açıklamaların ardından; dijital çağın bu çalışanları yöneten veya bu çalışanlara liderlik eden yöneticilerde-liderlerde aradığı özelliklere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

## 5 | DİJİTAL ÇAĞIN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİ: YÖNETİCİ VE LİDERLERDE ARANAN YETKİNLİKLER

Dijital çağın yaratmış olduğu değişimler sadece çalışanlar açısından değil aynı zamanda “yeni nesil” nitelenmesine sahip çalışanlara hitap etmesi gereken yönetici ve liderlerde aranan özellikler açısından da bir değişimi beraberinde getirmektedir. Buna göre, dijital çağın yönetici ve liderlerinde aranan bazı ayırd edici özellikler de tartışılmaya başlanmaktadır.

İşletme yöneticileri ve liderleriyle birlikte kuşkusuz işletmeler de değişmektedir. Hiyerarşik örgüt yapıları yerini network örgüt yapılarına; yetki ile yönetim yerini otonomiye; kurallar ve prosedürlerle geçirilen zamanlar ise yerini amaçlara odaklanmaya bırakmakta ve tüm paydaşları dikkate alan sistemsel düşünce önem kazanmaktadır (PwC, 2016b). Buna göre değişen çalışan profili ve yönetim anlayışı da, yeni yönetim, yöneticilik ve liderlik söylemleri yaratmaktadır.

Toduk (2014) tarafından kaleme alınmış “2023 Lideri: Dijital Çağın Liderlik Sırları” isimli kitapta; dijital çağın liderlerinde bulunması gereken bazı özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Doğallık: Özel hayat ve profesyonel iş yaşamı arasındaki dengede doğal kalabilmek
- İlham vermek: Farklı bakış açıları sunmak, etkilemek
- Vizyon: Katılımcı ekiplerle inşa edilen gelecek
- Adalet: Çalışma saatlerinden bağımsız bir adalet anlayışı, güven vermek

- Ters mentorluk: Kendinden daha çok bilen (bazen daha genç) insanları yönetmek ve onlardan öğrenmek
- Kişileştirme: Herkesin ayrı bir yetenek olarak kabulü ve kişiselleştirilmiş liderlik
- Yenilikçilik ve girişimcilik: Şirket içi girişimcilik davranışını teşvik
- Bilgili olmak: Bilmediğini de bilmek, takımların birlikte öğrenme gücüne inanmak.

Jordan (2018)’e göre “Dönüşümcü Dijital Liderler”in özellikleri ise aşağıdaki gibi ele alınmaktadır. Yazara göre bu özelliklere sahip olmak, dijital dönüşümle nitelendirilen yeni çağın liderlerini başarıya götürmektedir:

- Mütevazilik: İnsanların sizden daha çok şey bilebileceğini kabul etmek ve geribildirim almak, öğrenmeye açık olmak
- Öz farkındalık: Kendi üstün ve zayıf yanlarının farkında olmak ve daha büyük resim içindeki varlığını anlamlandırmak
- Uyum ve Esneklik: Değişimin sürekli olduğunu kabul etmek ve sürekli değişime adapte olabilmek
- Belirsizliğe tolerans: Belirsizlik ve bilinmezlik dönemlerinde güçlü fikirlerin ardında durabilmek
- Vizyon: (Dijital çağın başarılı liderlerinin ayırd edici özelliği). Kısa süreli belirsizlik dönemlerinde dahi uzun vadeli hedef hakkında net bir bakış açısına sahip olmak
- Etkileme ve İkna Gücü: Ekipleri vizyona inandırabilmek ve hedefle ilgili onları ikna etmek
- Verilere dayalı karar vermek: Tutku ve güçlü bir vizyonu verilerle buluşturmak
- Hızlı uygulama: Verilen kararları hızlı bir şekilde uygulamaya geçirmek
- Bağlılık: İç ve dış paydaşları ilgiyle ve merakla dinlemeye, etkileşim kurmaya ve iletişime açık olmak ve ayrıca yeni trendleri ve günceli takip etmek
- Yüksek farkındalık: Fırsatlar ve tehditler açısından iç ve dış çevreyi sürekli izlemek ve sadece bugünün değil yarının da olası sorunlarına ilişkin çözüm geliştirmek
- Network oluşturmak: Bağlılık ve yüksek farkındalıkla sektöre özgü güçlü ve zayıf yanları sürekli takip ederken aynı zamanda networkleri ile kendini tamamlamak ve vizyonlarını beraberce gerçekleştirmelerini sağlayacak bilgi ve insanlara sahip olabilmek.

Dijital çağda başarılı liderlerin ihtiyaç duydukları temel unsurlar; (1) amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli özellik, beceri ve yetkinlikler, (2) bu beceri ve yetkinliklerin güçleneceği ve teşvik edileceği bir ortam, (3) amaçlara ulaşılabilmesine ve başarıya duyulan inanç şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda maddeler halinde sunulan yönetici ve liderlere özgü yetkinliklerde de görüldüğü gibi; sahip olunan amaçlar ve değerler ile vizyon hem yöneticiler hem işletmeler için ayırd edici olmaktadır. Nitekim yeni çağın başarılı işletmeleri için “amaçlar ve değerler” inovasyon kaynağı olmaktadır ve bu işletmeler amaçlarında, eylemlerinde, değerlerinde, davranışlarında ve yeteneklerinde gerçekçi bir söylem sunarken dünyada üstlendikleri rolü ve yaratacakları farkı ve değeri bilerek hareket ederler.

## 6 | SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital çağın beraberinde getirdiği değişiklikler sadece işleri değil, işlerin kalitesini, çalışanların çalışma şekillerini, yeni iş dünyasının beklentilerini ve çalışanların, uzmanların ve yöneticilerin ve aday çalışanların özelliklerini de değiştirmiştir. İşletmeler ve insan kaynakları açısından teknolojik dönüşümlerin ve Endüstri 4.0.'ın etkisinin tartışıldığı bazı çalışmalarda (bknz: Asiltürk, 2018; Turan ve Avcı, 2018; Türkel ve Bozağaç, 2018) konu; yaşanan gelişmeler, olası sorunlar, belirsizlikler ve değişime uyum sağlama açısından ele alınmakta ve dijitalleşen dünyada çalışanların sahip olması gereken yetkinliklere değinilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada; dijital çağın değişen özellikleri ve bu özelliklerle birlikte işletmelerde ve kurumlarda çalışanların çağa uygun olacak şekilde geliştirmesi gereken yetkinlikler tartışılmakta; aday ve mevcut çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler-liderler bağlamında bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu amaçla öncelikle kısaca yetkinlikler ve ardından dijital yetkinlikler hakkında bilgi verilmekte ve dijital çağa uyum sağlamak için sahip olunması ya da geliştirilmesi gereken yetkinlikler tartışılmaktadır.

Dijitalleşme ve beraberinde getirdiği fırsatlar ekonomik kalkınmaya, toplumsal ilerlemeye ve bireylerin gelişimine özgü fırsatlar barındırmaktadır. Kuşkusuz bu fırsatlar, tüm ilgili paydaşların eğitim ve öğretim sistemlerinde, işgücü piyasası politikalarında, gelişim becerilerine yönelik iş yaklaşımlarında, istihdam düzenlemelerinde ve mevcut sosyal sözleşmelerde reform başlatma becerisine bağlı görülmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2018).

Dijital çağın gerektirdiği yetkinliklerin geliştirilmesi ile bütünsel ve çağa uygun gelişimin sağlanabilmesi için; bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilk eğitim basamaklarında tüm eğitim programlarına yerleştirilmesi gerekmektedir. Sadece ilk eğitim basamaklarında değil, sonraki süreçte ve yükseköğretimde de (bknz: Pablos Pons, 2010) yer alması gereken bu eğitim programlarının aynı zamanda kurumlarda da sürdürülmesi önemlidir. Ayrıca dijital çağın bir diğer özelliği olan sürekli değişim ve güncelleme, beraberinde işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların sürekli şekilde güncel takip sistemlerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Beceri, yetenek ve yetkinliklere ilişkin talepler sürekli artarken; çalışanların eğitimi yeni yetkinliklerin geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Ayrıca sadece eğitim değil aynı zamanda yetkinliklerini sürekli geliştiren çalışanların ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi de önemlidir. Nitekim dijital platformlar, bir yandan kişilere eğitim ve kendini geliştirme fırsatları sunarken bir yandan da, çalışanlara kendi gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri konusunda artan düzeyde bir sorumluluk vermektedir. Piyasanın sürekli izlenmesinin yanı sıra çalışanların sahip oldukları ve çağa uygun hale getirildiği düşünülen yetkinliklerin de sürekli incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Dijital çağa uygun olduğu düşünülen bu yetkinliklerin, yüksek üretkenlik, verimlilik ve rekabetçilik sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi de önemlidir. Teknoloji ve dijitalleşme yönünden oldukça zengin bir ortamda; takım çalışması, işte özerklik, esnek çalışma saatleri gibi uygulamaların yüksek bir performansa neden olup olmadığı da her iş ve işletme-çalışan özelinde ayrıca değerlendirilmelidir (OECD, 2016b; 2016c).

**Gelecek Çalışma Önerileri:** Çalışma kapsamında incelenen araştırma ve raporlarda genellikle “dijital yetkinlik” kavramsal olarak ele alınmış (Bknz: Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi, 2006; Calvani vd., 2008; Krumsvik, 2008; Ala-Mutka, 2011; Ilomäki vd., 2011; Ferrari, 2012; Ferrari vd., 2012) ve konuyla ilgili gerçekleştirilen ampirik çalışmaların eksikliği fark edilmiştir. Hem yerli hem de yabancı literatürde, dijital yetkinlik kavramının genelde kavramsal çerçevede ele alınması ve ampirik çalışmaların yeterli düzeyde olmamasının yanı sıra; dijital yetkinlik kavramının ne anlama geldiği, hangi boyutlardan oluştuğu, genel bir yetkinlik olup olmadığı ve nasıl ölçümleneceğine ilişkin soruların cevapları da belirsizdir. Literatürde dijital teknolojiye yönelik tutum (örneğin Cabı, 2016; Yurdugül ve Aşkar, 2008) ölçeklerine rastlanmakla birlikte dijital yetkinliklere ilişkin kapsamlı bir ölçüm çalışmasına rastlanamamıştır. Dijital yetkinliklere ilişkin bu soruların yanı sıra, çalışanların dijital yetkinliklerinin gelişimini desteklemek için insan kaynakları uzmanlarının başvurması gereken eğitim



programları ve kullanması gereken araçlara dair çalışmalar üzerinde düşünmek gerekmektedir. Ayrıca, çağa uygun yetkinliklerin farklı meslek grupları açısından nicel ve nitel yöntemlerle araştırılması ve yetkinliklerin yarattığı etkinlik, verimlilik ve performans gibi sonuçların incelenmesi gelecek çalışma önerileri olarak sunulabilmektedir.

## KAYNAKÇA

Accenture (2017). Digitally Powered HR. <https://www.accenture.com/us-en/insight-digitally-powered-hr>. Erişim Tarihi: 04.03.2019.

Accenture (2017) Digitization Index, Türkiye Dijitalleşme Endeksi. Harvard Business Review Türkiye. [http://www.tbv.org.tr/core/uploads/page/document/1100\\_18031611540.pdf](http://www.tbv.org.tr/core/uploads/page/document/1100_18031611540.pdf) (24.4.2019)

Avrupa Komisyonu (2010). Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020.

Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union, L394, 10-18.

Ala-Mutka, K. (2011). Mapping digital competence: Towards a conceptual understanding. Sevilla: Institute for Prospective Technological Studies.

Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0. *Journal of Awareness (JoA)*, 3: 527-544.

Aslitürk, E., Cameron, A., & Faisal, S. (2016). Skills in the digital economy: where Canada stands and the way forward. Information and Communications Technology Council, Ottawa, Canada.

Baill, B. (1999). The changing requirements of the HR professional— Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 38(2): 171-175.

Bala, I. (2015). HRM In The Digital Age – Digital Changes And Challenges Of The HR Profession. *International Journal Of Business Management*. VOL. 2(2): 2015.

Bell, B., Lee, S. & Yeung, S. (2006). The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.

Berger, T. & Frey, C. B. (2016a). Structural Transformation in the OECD.

Berger, T. & Frey C.B. (2016b). Did the Computer Revolution Shift the Fortunes of US Cities? Technology Shocks and the Geography of New Jobs. *Regional Science and Urban Economics*, forthcoming.

Berger, T. & Frey C.B. (2016c). Industrial Renewal in the 21st Century: Evidence from US Cities. *Regional Studies*.

Brockbank, W., Ulrich, D. & Beatty, R. W. (1999). HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38: 111-118.

Cabı, E. (2016). Dijital teknolojiye yönelik tutum ölçeği. *Kastamonu Education Journal*, 24(3): 1229-1244.

Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A. & Ranieri, M. (2008). Models and instruments for assessing digital competence at school. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 4(3): 183 – 193.

Deloitte (2018). The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends

Dumont, H. & Istance, D. (2010). Analysing and designing learning environments for the 21st century. The nature of learning: Using research to inspire practice, 19-34.

Dünya Ekonomik Forumu (2018). The Future of Jobs Report 2018. WEF Publishing.

Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2791/82116

Ferrari, A., Punie, Y. & Redecker, C. (2012). Understanding Digital Competence in the 21st Century: An Analysis of Current Frameworks. In A. Ravenscroft, S. Lindstaedt, C. Delgado Kloos, & D. Hernández-Leo (Eds.), *Proceedings 7th European Conference on Technology Enhanced Learning, EC-TEL2012 (79-92)*. New York: Springer.

Ilomäki, L., Kantosalo, A. & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? Brussels: EUN Partnership AISBL.

Jordan, J. (2018). 11 must-have competencies for leaders in the digital age. *Human Capital & Leadership Symposium 2018*, Singapore. <https://www.peoplesmattersglobal.com/article/leadership/11-must-have-competencies-for-leaders-in-the-digital-age-19963> (4.3.2019)

Krumsvik, R. J. (2008). Situated learning and teachers' digital competence. *Education and Information Technologies*, 13(13): 279-290.

Murawski, M. & Bick, M. (2017). Digital competences of the workforce—a research topic?. *Business Process Management Journal*, 23(3): 721-734.

OECD (2016a). *New Skills for the Digital Economy: Measuring the demand and supply of ICT Skills at Work (DSTI/ICCP/IIS (2015)4/FINAL)*

OECD (2016b). *Automation and Independent Work in a Digital Economy*. OECD Publishing.

OECD (2018). *Skills for Jobs*. OECD Publishing.

OECD (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Turkey. Skills to Shape a Better Future*. OECD Publishing.

Pablos Pons, J. (2010). Higher Education and Knowledge Society: Information and Digital Competencies. *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 7(2): 6-15.

PwC (2016a). *The Essential Eight Technologies*, <https://www.pwc.ru/en/publications/8technologies.html> (17.4.2019)

PwC (2016b) *Human Value in the Digital Age*, <https://www.pwc.nl/en/publicaties/human-value-in-the-digital-age.html> (17.4.2019)

PwC (2017) *Global Digital IQ Survey 2017*, <https://www.pwc.ru/en/publications/digital-iq.html> (17.4.2019)

Siddoo, V., Sawattawee, J., Janchai, W., & Thinnukool, O. (2019). An exploratory study of digital workforce competency in Thailand. *Heliyon*, 5(5): e01723.

Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri: Dijital Çağın Liderlik Sırları*. CEO Plus.

Turan, S., & Avcı, E. K. (2018). 2018 Sosyal Bilgiler Öğretim Programı'nın Dijital Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi. *Eğitim ve Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 1(1): 28-38.

Türkel, S., & Bozağaç, F. (2018). Endüstri 4.0'in İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9): 419-441.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4): 217-222.

Vieru, D. (2015). Towards a multi-dimensional model of digital competence in small-and medium-sized

enterprises. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition (pp. 6715-6725). IGI Global.

Yurdugül, H. & Aşkar, P. (2008). An investigation of the factorial structures of pupils' attitude towards technology (PATT): A Turkish sample. *Elementary Education Online*. 7(2): 288- 309.



*Research Article*

**A RESEARCH ON MEASUREMENT OF INFLUENCER PERFORMANCE AT YOUTUBE**

**YOUTUBE'DA FENOMEN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Murat BURUCUOĞLU<sup>1</sup> | Evrim ERDOĞAN YAZAR<sup>2</sup>

1 Dr. Öğr. Üyesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye, murat.burucuoglu@omu.edu.tr

2 Dr. Öğr. Üyesi, İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye, evrim.erdogan@omu.edu.tr

**Article Info:**

Received : June 24, 2019

Revised : November 7, 2019

Accepted : November 19, 2019

**Keywords:**

*Influencer marketing*

*Grey relationship analysis*

*Entropy weighting method*

**Anahtar Kelimeler:**

*Fenomen Pazarlaması*

*Gri ilişki analizi*

*Entropy weighting method*

**ABSTRACT**

This study includes evaluating the performances of social media influencer with Entropy Weight Method and Gray Relational Analysis Methods according to various criteria. The aim of the study is to determine the performance criteria of YouTube influencers, the importance of these criteria and to make the performance ranking of these influencers according to these criteria. For this purpose, 24 influencer in the beauty and fashion category were included in the research on YouTube, one of the social media platforms. Data on criteria of December 2018 were collected and analyzed in YouTube accounts of influencers. As a result of the research, the number of comments, the number of views and the like evaluation criteria of December were determined as the most important criteria.

**ÖZET**

Bu çalışma sosyal medya fenomenlerinin performanslarının çeşitli kriterlere göre Entropi Ağırlık Yöntemi ve Gri İlişkisel Analiz Yöntemleri ile değerlendirilmesini içermektedir. Çalışmanın amacı YouTube fenomenlerinin performans kriterlerini, bu kriterlerin önem derecelerini belirlemek ve bu kriterlere göre fenomenlerin performans sıralamalarını yapmaktır. Bu amaçla sosyal medya platformlarından YouTube'da güzellik ve moda kategorisindeki 24 fenomen araştırmaya dahil edilmiştir. Fenomenlere ait Youtube hesaplarında 2018 yılı Aralık ayına ait kriterlere ilişkin veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yorum sayısı, görüntülenme sayısı ve Aralık ayı beğeni değerlendirme kriterleri en önemli ağırlığa sahip kriterler olarak belirlenmiştir.

© 2019 JOBDA All rights reserved

**1| GİRİŞ**

Bir iletişim ortamı olarak sosyal medya gerek işletmeler, gerekse bireyler için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Küreselden yerele birçok firma sosyal medyanın markalarını nasıl etkilediği ve etkileyebileceği konusunu anlamaya çalışmaktadır.

Zaman ve mekândan bağımsız bir etkileşim imkânı, sosyal medyayı bireyler kadar işletmeler içinde önemli bir iletişim platformuna dönüştürmüştür. Daha spesifik olarak markalar, işletmelerden bağımsız olarak sosyal medyada bulunmakta ve marka iletişimleri için sosyal medyayı kullanmaktadırlar. Bu açıdan sosyal medya

<sup>1</sup> **Corresponding Author,**

E-mail: murat.burucuoglu@omu.edu.tr (M. Burucuoglu)

Bu çalışmanın genişletilmiş özeti 24. Pazarlama Kongresi'nde sözlü olarak sunulmuş ve bildiri kitabında basılmıştır.

markalara çeşitli iletişim seçenekleri sunmaktadır. Çoğu marka sosyal medya üzerinde hesap açmakta ve bu hesaplardan markaları ile ilgili hazırladıkları mesajları, videoları, infografları, oyunları ve daha birçok uygulamayı (yarışmalar, canlı yayınlar vs.) viral olarak yayarak, pazarlama iletişimlerini gerçekleştirmektedirler. Ayrıca markaları ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili çeşitli sosyal medya grup, topluluk ve hesaplarını kullanarak da hedef kitleleri ile iletişime geçebilmektedirler. Bu platformlar sadece firmalar tarafından yaratılan içeriklerin sunulduğu bir platform değildir. Marka ile ilgili tüketicilerin oluşturduğu her türlü içerik (mesaj, hikaye, video vs.) bir kullanıcıdan diğerine iletilerek marka ile ilgili duyguların, düşüncelerin ve mesajların viral olarak diğer kullanıcılara yayılmasını sağlar. Bunun yanında, sosyal medya markalara hedefli reklamlarını etkili ve düşük maliyetle sunabilecekleri eşsiz bir ortam sunmaktadır. Sosyal medya platformlarından popülaritesi artan bir uygulama da sosyal medya etkileyicileri aracılığıyla pazarlama yapmaktadır.

Hatırlı pazarlama, nüfuz pazarlaması, etki pazarlaması gibi Türkçe 'ye çeşitli ifadelerle çevrilen "influencer marketing" faaliyetlerinin bir uzantısı ve kişisel markalamanın bir örneği olan sosyal medya fenomenleri de bu iletişim ortamının etkili elemanlarından biri haline gelmiştir. İşletmeler etki pazarlaması ile fenomenlere (influencer) ürünleri denemeleri için gönderme ve ödeme yapma veya onları etkinliklerine davet etme gibi yöntemleri kullanarak takipçiler nezdinde ürünün kullanılmasını ve iyi bir imaj oluşturmasını amaçlamaktadırlar (Veirman, Cauberghe and Hudders, 2017, s. 800). Etki pazarlaması yöntem ve uygulamalarında en önemli rolü üstlenen fenomenler, işletmelerin geleneksel mecraların etkileme gücünün azaldığı, işletmelere, markalara ve pazarlama taktiklerine tüketici şüpheçiliğinin giderek arttığı bir ortamda hedef kitlelerine etkili bir şekilde ulaşma imkanı tanımaktadır (Forbes, 2019). Fenomenler aynı zamanda izleyicilerine de objektif bilgi kaynağı olma, kullanım ve deneyimleri aktarma gibi faydalar sunmaktadır (Gümüş, 2018). Mcguire (2001, s.23)'in iletişim-ikna modeline göre ikna edici bir iletişim için gerekli girdi değişkenleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve mesajın gönderildiği yerden oluşmaktadır. İkna edici bir iletişimde kaynak önemli bir değişkendir. Bu teoriye göre sosyal medya fenomenleri iletişimin kaynağını oluşturmakta ve bu fenomenlerin sosyal medya faaliyetleri ile ilgili performansların değerlendirmesi firmalar için dikkate alınması gereken bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma sosyal medya fenomenlerinin performanslarının belirlenen kriterlere göre Entropi Ağırlık Yöntemi ve Gri İlişkisel Analiz Yöntemleri ile değerlendirilmesini içermektedir. Çalışmanın amacı YouTube fenomenlerinin performans kriterlerini, bu

kriterlerin önem derecelerini belirlemek ve bu kriterlere göre fenomenlerin performans sıralamalarını yapmaktır. Bu amaçla sosyal medya platformlarından YouTube'da güzellik ve moda kategorisindeki fenomenler araştırmaya dahil edilmiştir.

## 2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1| Sosyal Medya Etkileyicileri: Fenomenler

Sosyal medya platformlarındaki etki pazarlaması faaliyetleri, markalara tüketicilerle doğrudan ve doğal bir bağlantı kurmaları için yeni bir kanal oluşturmaktadır. Sosyal medya etkileyicileri, markaları kendi günlük kişisel yaşamları içerisinde tanıtmakta, söz konusu markaları takipçiler diğer ifade ile hedef kitle için cazip hale getirmektedir (Glucksman, 2017, s.78). Sosyal medya fenomenleri, bir izleyici kitlesinin tutumlarını çeşitli sosyal medya araçlarının kullanımı yoluyla şekillendiren yeni tür bağımsız, üçüncü taraf doğrulayıcılar olarak tanımlanabilir (Fredberg, 2011, s. 90). Sosyal medya fenomeni, influencer, blogger gibi isimlerle bilinmektedirler. Sosyal medya fenomenlerine sağlık, moda, güzellik, ileri teknoloji ürünler, yiyecek, seyahat, sanat gibi çok sayıda sektörde rastlamak mümkündür. Fenomenler, paylaşımlarını takipçileri ve platformda yer alan diğer kullanıcılara sunarak hedef kitesinde bir etki oluşturmaya çalışmaktadır.

Fenomenler sadece içerik paylaşımı yapmamakta aynı zamanda paylaşılan içerik özelinde takipçileri ile beğeniler, yorumlar üzerinde etkileşime geçmekte, takipçilerin istekleri doğrultusunda içerik oluşum sürecini şekillendirebilmektedir. İnteraktif bir şekilde gerçekleşen fenomen ve hedef kitle etkileşimi tüketici davranışlarını etkilemesi ve yarattığı etki bakımından fenomen pazarlaması pazarlama yazınındaki güncel yaklaşımlardan birisi haline gelmiştir (Armağan ve Doğaner, 2018).

Sosyal medya fenomenleri fikir liderlerine dönüşerek markaları, ürünleri ve tüketicileri etkileme potansiyeline sahiptirler (Sokolava ve Kefi, 2019). Fenomenler, takipçilerini sosyal platformlarda ürettikleri içerikler aracılığıyla kendi kişisel hikayelerine dahil etmektedirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde sosyal medya fenomenleri ünlülere ve oyunculara göre daha gerçekçi görünürler ve sosyal medya kullanıcıları, fenomenleri bunlara göre daha güvenilir bulmaktadırlar. Kullanıcılar fenomenlerden kendilerinden biri olarak görmekte ve fenomenleri kendilerine daha yakın hissetmektedirler (Djafarova ve Rushworth, 2017, s.5).

Fenomen olsun veya olmasın Instagram, YouTube, Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformlarda içerik üretenler hedef kitlelerinin ilgisini çekebilecek içerik paylaşarak kanal trafiğini arttırmaya çalışmaktadırlar. Üretilen içerikler ücretli



tanıtımların yer aldığı veya yer almadığı şekilde iki başlık altında toplanabilir. Ücretli tanıtımlar, işletmeler tarafından içerik üreticisi veya ajansıyla yapılan anlaşmalar doğrultusunda belirli bir bedel ödenerek gerçekleştirilir. Bu tanıtımlarda ürün incelemesi, deneyimler, tavsiyeler, satın alma noktası bilgilendirmesi, diğer markalarla karşılaştırma, ürün performansının ölçümü gibi çok çeşitli konseptlerde oluşturulabilmektedir. Ücretli tanıtım içermeyenler ise fenomenin kanal konsepti doğrultusunda hazırladığı içeriklerden oluşur. Fenomenler de hem markalarla yaptıkları işbirlikleri hem de yer aldıkları platformun gelir elde olanaklarını kullanarak kişisel kazançlarını elde etmektedirler. Kişisel markalarını oluşturan içerik üreticilerin gelirlerini maksimize edebilmeleri ve kanalın devamlılığını sağlamaları adına yer aldıkları kategoride rakiplerine kıyasla konumlarını değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda fenomenlerle işbirliği geliştirecek işletmelerinde hedef kitlelerine etkili bir şekilde ulaşabilmeleri için kanal performansı yüksek olan içerik üreticilerine ihtiyacı bulunmaktadır.

## 2.2 | Fenomen Pazarlamada Bir Platform: YouTube

Sosyal medya platformlarından özellikle YouTube, Facebook ve Instagram fenomenlerin farklı içerik türlerini yayımlayabilecekleri yaygın olarak kullanılan sosyal medya platformlarıdır. Sosyal medyanın tartışmasız en önemli platformlarından birisi olarak YouTube, içerik üreticileri, reklam verenler ve kullanıcıları bir araya getirmektedir. 2005 yılında içerik topluluğu olarak kurulan YouTube, kullanıcılarına videolarını yayınlama, görüntüleme, yorum yapma, bağlantı verme imkanı tanımaktadır (Dehghani et al., 2016). YouTube aynı zamanda 75'ten fazla dilde, bir milyardan fazla kullanıcısı ile en büyük sosyal medya kanallarından birisidir. YouTube para kazanma özelliği sayesinde kanal sahiplerine gelir elde etme imkanı tanırken; reklam verenler ve markalar açısından alternatif bir pazarlama iletişim ortamı sunmaktadır (www.youtube.com). YouTube kanal sahiplerine içerik üretip paylaşabilecekleri farklı kanal kategorilerinde yayın yapma imkanı sağlamaktadır. YouTube'un sunduğu kategoriler, otomobil ve taşıtlar, güzellik ve moda, komedi, eğitim, eğlence, aile eğlencesi, film ve animasyon, yiyecek, oyun, nasıl yapılır ve stil, müzik, haber ve politika, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve aktivizm, kişiler ve bloglar, evcil ve yabani hayvanlar, bilim ve teknoloji, spor gezi ve etkinlikler olarak sıralanmaktadır (Youtube, <https://creatoracademy.youtube.com/page/lesson/overview-categories?hl=tr>). YouTube kullanıcıları kanallarında kendi hayatları, kullandıkları ürünler, deneyimler, filmler, spor, hobiler, müzik gibi çok çeşitli konularda ve tarzlarda içerik üreterek bu içerikleri abonelere ve anonim izleyicilere sunarlar. Hedef kitlesine başarıyla ulaşanlar milyonlarca aboneleri ile YouTube Fenomenine dönüşürler (Lee and Watkins, 2016). Bu

yaklaşım ile ilgili araştırmaların gün geçtikçe arttığı bilinmektedir. Bu doğrultuda; YouTube içerik üreticileri ile hedef kitleleri arasındaki etkileşimleri inceleyen çalışmalar literatürde oldukça yeni olduğunu söylemek mümkündür.

Sabuncuoğlu İnanç ve Karşu Cesur (2018) Vlogger'ların tüketici kanaatleri üzerindeki rolünü izleyici yorumları üzerinden değerlendirmişlerdir. Araştırmada aynı ürünün incelemesini yapan üç vlogger'ın videolarına yapılan yorumlar kategorize edilmiş ve takipçi sayısı fazla olan iki vlogger'ın videolarına yapılan yorumların içeriğinin büyük bir oranda olumsuz olduğu saptanmıştır. Takipçi sayısı düşük olan vlogger'a yapılan yorumların ise daha pozitif olduğu tespit edilmiştir. Lee and Watkins (2016) sosyal medyanın lüks moda markalarının satın alma niyeti ve algılarındaki etkilerini YouTube vlogları üzerinden inceledikleri araştırmalarında marka yönetim aracı olarak Para-Sosyal Etkileşimin ve lüks markaların pozitif algıları için YouTube kullanımının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mutlu ve Bazarıcı (2017) güzellik kategorisinde yer alan bir vlogger'ın videolarına yapılan yorumlar üzerinden kanal topluluğunun yapısını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada yapılan yorumlar üzerinden kanal topluluğunun hayranlar, doğrucular ve sevmeyenler olarak üç bölüme ayrılacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ananda and Wandebori (2016) vlogger'ların makyaj ürünleri satın alma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda; güvenilirlik, yorum sayısı ve uzmanlık gibi faktörler ile satın alma davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. YouTube, fenomenler, marka işbirlikleri ve tüketici satın alma davranışları üzerine yapılan çalışmaların sosyal medya pazarlaması kapsamında yeni yeni çalışmaya başlandığı görülmektedir. Fenomen performansına yönelik çalışmaların ise literatürde çok sınırlı olduğu görülmektedir.

## 2.3 | Sosyal Medya Fenomen Performansının Ölçülmesi

Sosyal medyada fenomen performansının değerlendirilmesi, sosyal medya performans ölçümünden bağımsız değildir. Bir bireyin sahip olduğu takipçilerin sayısı arttıkça, algılanan sosyal etkisi de artmaktadır (Jin ve Phua, 2014, s.182). Bu durum etki alanı olarak takipçi sayısının önemli olduğunu ifade etmektedir. Ancak sosyal medyada etki alanı dışında etkinin derecesi de önem arz etmekte ve bu durum diğer çok sayıda kriterin değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Berkowitz (2009) sosyal medya performansını ölçmek için yorumlar, indirmeler, yüklemeler, derecelendirmeler, sosyal medya tüketicilerine ulaşma oranı, etkileşim sayısı, paylaşım sayısı, tıklamalar, beğeniler, takipçi/hayran/arkadaş sayısı, favoriler, hayranların/takipçilerin/ arkadaşların büyüme oranı, abonelikler ve sayfa görüntülemeyi de

kapsayan 100'ün üzerinde kriterden (metrik) bahseder. Yeni sosyal medya uygulamaları ve eklentileri ile bu ölçümlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Ayrıca sosyal medya; sosyal ağlar, mikrobloglar, bloglar, medya paylaşım gibi çeşitli platformlardan oluşmakta ve her bir platformun kendine has performans metrikleri bulunmaktadır (Lovelett, 2011). Booth ve Matic (2011, s.186) bir blogerin etkileme sıralamasını için izleyici sayısı, blog içi ve dışı linklerin sayısı, okuyucu cevaplarının sayısı, yorum sayısı, yayın sayısı gibi faktörlerden bahsetmektedir.

Google Analytics üzerinden, YouTube kanalı olan kullanıcıların kendi hareketlerini izleyebilmesi için üç farklı raporda çeşitli metrikler vermektedir. Bunlar; kazanç raporları (tahmini kazançlar ve reklam performansı raporları), izlenme süresi raporları (izlenme süresi, izlenme sayısı, trafik kaynakları ve kitleyi elde tutma raporları) ve etkileşim raporları (abone raporları)'ndan oluşmaktadır (YouTube Help, 2019). Bu raporlarda yer alan ortalama izleme süresi, izleyici sayısı, izleyici tutma oranı, izleyici kazanma oranı, izleyici kaybetme oranı, görüntülenme sayısı, ziyaretçi demografikleri, trafik kaynakları, paylaşım oranı, yorumlar, beğenme ve beğenmeme sayısı, favoriler ve erişim araçları bu metriklerin en önemlilerinden bazılarıdır (Hayes, 2018; Mraz, 2019). Ayrıca fenomenlerin ikna edici gücü nedeniyle bağımsız olarak, bir marka veya kuruluşla ilgili olan etkileyicileri tanımlamak ve izlemek için kitlelerin algılarını ölçen, psikoloji ve sosyal bilimlerde kullanılan The CaliforniaQ-sort (Block,1961,2008) gibi (Freberg, 2011, s.90) teknolojiler de bulunmaktadır.

### 3 | UYGULAMA

Araştırmaya YouTube'da güzellik ve moda kanalı olan, video içeriklerini Türkçe olarak yayınlayan ve 100.000'nin üzerinde takipçi sayısına sahip 24 adet fenomen dahil edilmiştir. Araştırma, 2019 Ocak ayında fenomenlere ait YouTube kanallarının 2018 yılı Aralık ayı verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Fenomenlerin performansının ölçümü için yorum sayısı, görüntülenme sayısı, aralık ayı beğeni değerlendirme sayısı, abone sayısı, toplam içerik sayısı ve aralık ayı içerik sayısı olmak üzere kullanılan altı tane kriter Tablo 1'de açıklamaları ile verilmektedir.

**Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Kriterler ve Açıklamaları**

Kriter Adı	Açıklama
Yorum Sayısı	YouTube içeriklerine yapılan toplam yorum sayısı
Görüntülenme Sayısı	Aralık ayı YouTube içeriklerinin toplam görüntülenme sayısı
Aralık Ayı Beğeni Değerlendirme Sayısı*	Aralık ayında yayınlanan videoları beğenen ve beğenmeyenlerin sayısı
Abone Sayısı	Toplam abone sayısı
Toplam İçerik Sayısı	İlgili YouTube kanalında yayınlanan tüm içeriklerin toplam sayısı
Aralık Ayı İçerik Sayısı	YouTube kanalının Aralık ayı içerik sayısı

\*1K: 1000 adet beğeni olarak hesaplamaya dahil edilmiştir.

YouTube'da kullanılan performans kriterlerinin bir kısmı sadece kullanıcının kendi hesabından edinebileceği kriterler, bir kısmı ise herkese açık kriterlerden oluşmaktadır. Bu çalışmada herkese açık kriterlerin kullanımı tercih edilmiştir.

#### 3.1 | Uygulamada Kullanılan Yöntemler

Araştırmada kriterlerin ağırlıkları *Entropi Ağırlık Yöntemi* kullanılarak belirlenmiştir. Performans sıralaması için çok kriterli karar verme tekniklerinden *Gri İlişkisel Analiz Yöntemi* tercih edilmiştir. Çok kriterli karar verme teknikleri, büyük oranda somut ve soyut ölçütlere veya niteliklere göre potansiyel karar seçeneklerinden en iyisini seçmek, sıralamak veya sınıflandırmak için kullanılan çeşitli yöntemlerden oluşmaktadır. Çok kriterli karar verme yöntemleri, Martel (1998)'e göre basit ağırlıklandırma gibi Basit Yöntemler, TOPSIS, AHS, SMART gibi Tekli Sentezleme Kriteri Kullanan Yöntemler, ELECTRE, PROMETHEE gibi üst sıralama yöntemleri, Martel ve Zaras Yöntemi gibi Karma Yöntemler şeklinde dört grupta sınıflandırılabilir (Özbek, 2017). Bu çalışmada kullanılan Gri İlişkisel Analiz Yöntemi ise Gri Sistem Teorisine dayanmaktadır. Bu yöntemin özellikle çoklu veri girdileri, ayrık veriler ve yetersiz veri içeren belirsiz sistemleri analiz etmede başarı ile kullanıldığı ifade edilebilir (Özbek, 2017). Araştırma kapsamında incelenen fenomenlerin performanslarına ilişkin veriler ile ilgili tam bilgiye sahip olunmaması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir.

Literatürde Gri İlişkisel Analiz (GİA) ve Entropi Ağırlık Yöntemlerinin kullanıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Gri İlişkisel Analiz ve Entropi Ağırlık yönteminin birlikte, ayrı ve diğer Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile birlikte kullanıldığı bazı çalışmalar aşağıda yer alan tabloda özetlenmektedir.

Tablo 2. GİA ve Entropi Ağırlık Yönteminin Birlikte Kullanıldığı Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Araştırma Konusu	Yöntem
Karaatlı (2016)	Turizm performansının değerlendirilmesi	GİA ve Entropi
Kenger (2017)	Banka personelinin seçimi	Entropi Temelli Maut, Aras ve GİA
Ayaydın, Durmuş ve Pala (2017)	Lojistik firmalarının performans ölçümü	GİA
ShuaiandWu (2011)	Hotel endüstrisinde performans ölçümü	Veri Zarflama Analizi ve Gri Entropi
Wang, WuandSun (2015)	Havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluğunun değerlendirilmesi	Entropi ve GİA
Sun (2014)	Operasyonel performansın değerlendirilmesi	Entropi ve GİA
Liu, ShiandXing (2014)	Organizasyonel sağlığın değerlendirilmesi	Entropi ve GİA
Hashemi, Karimi and Tavana (2015)	Yeşil tedarikçi seçimi	ANP ve GİA
Tseng (2010)	Çevresel Bilgi Yönetim Kapasitesi değerlendirilmesi	GİA
Yang (2006)	Tedarikçi seçimi	AHP ve GİA
Ertuğrul vd. (2016)	Üniversitelerin akademik performansının değerlendirilmesi	GİA
Doğan ve Uludağ (2018)	Yenilenebilir enerji alternatiflerinin değerlendirilmesi	AHP, GİA, Bulanık GİA

### 3.1.1 | Entropi Ağırlık Yöntemi

YouTube fenomenlerinin performansını ölçmek için kullanılacak altı adet kriterin ağırlıklarını belirlemek için Entropi Ağırlık Yöntemi kullanılmıştır. Entropi bir ağırlıklandırma yöntemi olup, karar vericinin eşit olmadığı ve kriter ağırlıklarının tamamen bilinmediği hallerde ağırlıkları belirlemek için kullanılabilir (Biswas et al., 2014). Entropi Ağırlık Yönteminde ilk aşamada karar matrisi oluşturulur, ikinci aşamada başlangıç karar matrisinormalize edilir, üçüncü aşamada entropi değeri hesaplanır, dördüncü aşamada farklılaşma derecesi ve son aşamada entropiağırlıkları belirlenir (Karami and Johansson, 2014). Aşağıda Entropi Ağırlık Yönteminde yer alan adımlar ve formülasyonlarına yer verilmiştir (Liu and Cui, 2008; Perçin ve Sönmez, 2018; Wu et al., 2011; Li et al., 2011; Wang and Lee, 2009):

1. *Adım*:  $b$  alternatifli ve  $d$  kriterli karar matrisinin eşitlik (1) deki gibi oluşturulması.

$$K = [k_{ij}]_{b \times d} \quad i = 1, 2, \dots, b \text{ ve } j = 1, 2, \dots, d \quad (1)$$

2. *Adım*: Eşitlik (2) yardımı ile normalize edilmiş değerlerin ( $n_{ij}$ ) hesaplanması ve karar matrisinin normalizasyon işleminin yapılması.

$$n_{ij} = \frac{k_{ij}}{\sum_{i=1}^b k_{ij}} \quad (2)$$

3. *Adım*: Eşitlik (3) yardımı ile her bir kriter için entropi değerinin ( $E_j$ ) hesaplanması.

$$E_j = -\frac{1}{\ln(b)} \sum_{j=1}^d n_{ij} \ln n_{ij} \quad (3)$$

4. *Adım*: Kriterlerin entropi ağırlıklarının ( $W_j$ ) hesaplanması.

$$W_j = \frac{1 - E_j}{b - \sum_{j=1}^d E_j} \quad (4)$$

Uygulama için oluşturulan karar matrisi Tablo 2'de verilmektedir. Tablo 3'de ise beş aşamalı hesaplamalar sonucunda elde edilen ağırlıklar ve sıralama verilmektedir.

Tablo 3. Uygulamada Kullanılan Karar Matrisi

Fenomen \ Kriter	Abone Sayısı	Toplam İçerik Sayısı	Aralık Ayı İçerik Sayısı	Aralık Ayı Beğeni Değerlendirme Sayısı	Yorum Sayısı	Görüntülenme Sayısı
Arda Bektaş	162736	122	4	10412	2303	396763
Cansu Dengey	196159	166	6	62930	9355	897129
Şule Karaok	126596	178	4	3753	2235	97823
Selma Çiçekdal	118330	47	1	2902	248	64405
Selin Yağcıoğlu	201504	81	3	5846	561	161473
Şeyda Erdoğan	849442	198	9	131531	11359	3100591
Rimel Aşkına	385791	127	2	8114	7853	225993
Damla Altun	319089	182	11	139906	5428	3387956
Ezgi Fındık Beauty	166194	83	5	16083	1595	452284
Ece Dinç	281442	282	7	22535	3592	499315
Ceren Ceylan	557291	167	6	49712	3676	1230925
Fatmanur Öztekin	218309	127	6	22751	1838	719147
Buket Sena	675982	192	4	48710	8346	980345
Cansu Akın	422547	176	4	23339	266	637819
Elvin Levinler	576223	201	5	20531	10739	516511
Danla Biliç	2001390	110	4	123000	7083	3099098
Sebile Ölmez	1004440	564	3	24736	1556	906989
Duygu Özarslan	1186187	504	13	189812	94152	5374553
Beliz Şen	169993	91	1	339	18	9331
Gökçe Yıldırım	456779	239	6	29532	2957	1148237
Damla Kayacık	102237	118	5	4610	521	139272
Ece Targıt	144412	174	6	14090	3834	325596
Büşra Yılmaz	180138	143	9	16676	5019	344586
Merve Özkaynak	1372486	452	11	80673	8308	2931792

Tablo 4. Entropi Ağırlık Yöntemine Göre Kriter Ağırlıkları ve Sıralama

Kriter Sayısı	Ağırlık	Sıralama
Yorum Sayısı	0,369757305	1
Görüntülenme Sayısı	0,196167976	2
Aralık Ayı Beğeni Değerlendirme Sayısı	0,195058244	3
Abone Sayısı	0,126443732	4
Toplam İçerik Sayısı	0,061902736	5
Aralık Ayı İçerik Sayısı	0,050670007	6

### 3.1.2 | Gri İlişkisel Analiz

Gri İlişkisel Analizi, Deng (1982) tarafından geliştirilmiş ve bilgi eksikliği/kesin olmayan bilginin bulunduğu sistemlerin analizde kullanılmak üzere önerilmiştir (Deng, 1982, Deng 1989). Karar verme sürecinde çok sayıda kriterin var olması, karar vermeyi güçleştirmekte; karar vermenin doğasının bir parçası olan belirsizlik durumu ise karar vermeyi daha karmaşık hale getirmektedir. Gri İlişkisel Analiz, özellikle örneklemin küçük olduğu ve örneklem dağılımının bilinmediği durumlarda uygulanabilmektedir. Bilgi eksikliğinin veya belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır (Yıldırım, 2015). Gri İlişkisel Analiz, veri setinin hazırlanması ve karar matrisinin oluşturulması, referans serisinin ve karşılaştırma matrisinin oluşturulması, karar matrisinin normalize edilmesi ve normalizasyon



matrisinin oluşturulması, mutlak değer matrisinin oluşturulması, gri ilişki katsayı matrisinin oluşturulması ve gri ilişki derecelerinin hesaplanması adımlarından oluşmaktadır (Özbek, 2017). Bu adımların takibi ve entropi sonucu elde edilen ağırlıkların araştırmaya dahil edilmesi ile elde edilen Roi ve sıralama Tablo 4’da gösterilmektedir.

Gri İlişkisel Analize dair adımlar aşağıda verilmiştir (Chen vd. 2005; Özbek, 2017; Doğan ve Uludağ, 2018).

1. *Aşama*: Eşitlik (5) ile gösterilen karar matrisinin oluşturulması.

$$Y = [y_i(j)]_{s \times t} \quad i = 1, 2, \dots, s; \quad j = 1, 2, \dots, t \quad (5)$$

2. *Aşama*: Eşitlik (6) ile gösterilen referans serisinin belirlenmesi.

$$y_i^o = \{y_i^o(j) | j = 1, 2, \dots, t\} \quad i = 1, 2, \dots, s \quad (6)$$

3. *Aşama*: Karar kriterlerinin eşitlik (7), (8) veya (9) kullanılarak normalizasyon işleminin yapılması.

$$\text{Fayda durumu: } y_i^+(j) = \frac{y_i^+(j) - \min y_i^o(j)}{\max y_i^o(j) - \min y_i^o(j)} \quad (7)$$

$$\text{Maliyet durumu: } y_i^-(j) = \frac{\max y_i^o(j) - y_i^o(j)}{\max y_i^o(j) - \min y_i^o(j)} \quad (8)$$

$$\text{Optimallik durumu: } y_i^*(j) = 1 - \frac{|y_i^o(j) - y^o|}{\max y_i^o(j) - y^o} \quad (9)$$

4. *Aşama*: Eşitlik (10) da gösterilen formül yardımı ile gri ilişkisel katsayı matrisinin oluşturulması.

$$\gamma(y_o^+(j), y_i^+(j)) = \frac{\Delta_{min} + \zeta \Delta_{max}}{\Delta_{oi}(j) + \zeta \Delta_{max}} \quad (10)$$

$$0 < \gamma(y_o^+(j), y_i^+(j)) \leq 1$$

$$\Delta_{oi}(j) = |y_o^*(j) - y_i^*(j)|$$

$$\Delta_{max} = \max_{j \in I} \max_{j \in I} |y_o^+(j) - y_i^+(j)|$$

$$\Delta_{min} = \min_{j \in I} \min_{j \in I} |y_o^-(k) - y_i^-(j)|$$

5. *Aşama*: Karar kriterlerinin eşit oranda ağırlıklandırılması durumunda eşitlik (11), karar kriterlerinin farklı oranda ağırlıklandırılması durumunda ise eşitlik (12) kullanılarak gri ilişkisel derecelerinin hesaplanması.

$$\gamma(y_o^+, y_i^+) = \frac{1}{s} \sum_{j=1}^t \gamma(y_o^+(j), y_i^+(j)) \quad (11)$$

$$\gamma(y_o^+, y_i^+) = \sum_{j=1}^t [V_j \gamma(y_o^+(j), y_i^+(j))] \quad (12)$$

Burada,  $\sum_{j=1}^t V_j = 1$  dir.

**Tablo 5. Gri İlişkiler Analizi ile Fenomen Performansının Belirlenmesi**

Fenomen	Skor	GİA Sıralama
Duygu Özarslan	0,92993	1
Danla Biliç	0,51944	2
Merve Özkaynak	0,48151	3
Damla Altun	0,47723	4
Şeyda Erdoğan	0,47411	5
Sebile Ölmez	0,41192	6
Buket Sena	0,38212	7
Ceren Ceylan	0,38027	8
Cansu Dengey	0,38021	9
Gökçe Yıldırım	0,37345	10
Elvin Levinler	0,37118	11
Ece Dinç	0,36653	12
Büşra Yılmaz	0,36228	13
Cansu Akın	0,35765	14
Fatmanur Öztekin	0,35749	15
Ece Targıt	0,35391	16
Rimel Aşkına	0,35224	17
Ezgi Fındık Beauty	0,34915	18
Arda Bektaş	0,34756	19
Şule Karaok	0,34475	20
Damla Kayacık	0,34274	21
Selin Yağcıoğlu	0,34093	22
Beliz Şen	0,33560	23
Selma Çiçekdal	0,33482	24

#### 4 | SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Sosyal medya fenomenleri markalara müşterileri iletişimlerinde kullanabilecekleri benzersiz bir etkileşim ortamı sağlamaktadır. Fenomenlerin popüleriteleri konusunda kullanılan takipçi sayısı, izlenme gibi belli başlı bazı kriterler bulunmakla birlikte, çok sayıda kriterin kullanılmasıyla ölçülen bir performans ölçümü daha doğru bir değerlendirmeye ulaşmayı sağlayabilir. Bu çalışmada YouTube’da güzellik ve moda kanalı olan 24 adet fenomenin belirlenen altı kriterlere göre performansları Entropi Ağırlık ve Gri İlişkisel Analiz Yöntemi ile hesaplanmıştır. Çalışmanın sonucunda markaların fenomenleri değerlendirmesi ve fenomenlerin kendi performansları ile rakiplerinin performanslarını karşılaştırmasını sağlayacak bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, Entropi Ağırlık Yöntemine göre en önemli ağırlığa sahip kriterler sırasıyla *yorum sayısı, görüntülenme sayısı ve Aralık ayı beğeni değerlendirme sayısı* olarak belirlenmiştir. Bu kriterlerin etkileşim kriterleri olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle içeriklere yapılan yorumlar fenomenin performansını değerlendirmede üçüncü

taraflar için önemli bir kıstas olarak değerlendirilebilir. Gri İlişkisel Analizi sonucunda ise araştırma kapsamına alınan fenomenler içerisinde *Duygu Özarıslan* en yüksek performansa sahip fenomen olarak belirlenmiştir.

Sosyal medyanın en önemli özelliği ve ayırt ediciliği etkileşimli bir kanal olmasıdır. Bu çalışmada da görüldüğü üzere etkileşim kriterleri olarak adlandırılan kriterler bir fenomenin performansının belirleyicileri arasındadır. İşletmeler fenomenlerle gerçekleştirecekleri işbirliklerinde öncelikle içerikle ilgili yapılan yorumları ve fenomenin bu yorumlar üzerinden takipçileri ile iletişimlerini değerlendirmelidirler. Üretilen içerikle ilgili yapılan yorumların ne kadarının içeriğe konu olan pazarlama sunumu ile ilgili olduğu ve marka ile ilgili yapılan eleştiriler işletmelerin pazarlama sunumlarını geliştirme fırsatlarını görmelerini kolaylaştıracak ve marka-fenomen işbirliğinin kalitesinin değerlendirilmesini sağlayacaktır. Çalışma, fenomenlerin rakipleri ile kıyaslama yaparak kanallarını değerlendirmeleri ve kanal performansını arttırmaları için gerekli olan stratejileri belirlemelerini sağlayacak bulguları içermektedir. Bu çalışmanın sonucuna göre fenomenler öncelikli olarak etkileşim kriterlerine odaklanmalı ve takipçilerini yayınladıkları videolarla ilgili yorum yazmaya ve videolarla ilgili beğeni değerlendirmesi yapmaya teşvik etmelidirler. Fenomenler aynı zamanda yorumlar üzerinden takipçileri ile etkileşimlerini sürdürdüklerinde kanal trafiğini arttırabilir ve daha fazla işbirliği ve kanal trafiği ile gelirlerini maksimize edebilirler.

Bu çalışma abone sayısı, içerik sayısı gibi kriterlerin performans değerlendirmede önceliklenmediğini de göstermektedir. Fenomenlerle işbirliği gerçekleştirecek işletmelerin sosyal medyanın görünür öğelerinin ardındaki dinamikleri de değerlendirmeye dâhil etmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada zaman kısıtı nedeniyle performans değerlemesi için kullanılan içerik paylaşımları bir ayla sınırlandırılmıştır. Gelecek çalışmalarda 6 ay, 1 yıl gibi daha uzun süreyi kapsayan paylaşımlara ilişkin bir araştırma tasarımı gerçekleştirilebilir. Ayrıca araştırma kapsamı Türkiye’den yayın yapan güzellik ve moda kategorisindeki fenomenlerle sınırlandırılmıştır. Gelecek çalışmalar için ağırlıkların belirlenmesi ve performans ölçümü için alternatif yöntemler önerilebilir. Ayrıca çalışmada performans ölçümü için herkese açık kriterler kullanılmıştır. Kriterlerin sayısı da araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Yapılacak çalışmalarda kriter sayısı arttırılarak ölçüm genişletilebilir. Bu çalışmanın bulgularından biri belirlenen kriterler içerisinde en önemli kriterin yorum sayısı olmasıdır. Ancak çalışma da yorum sayısı etkileşimin bir göstergesi olarak kullanılmış olup, yorumların içeriklerinin değerlendirilmesi ve

bunların performansa muhtemel etkileri göz ardı edilmiştir. Gelecek çalışmalarda; yorumlar ile ilgili duygu/duyarlılık analizi yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ananda, A. F., & Wandebori, H. (2016). The impact of drug store makeup product reviews by beauty vlogger on youtube towards purchase intention by under graduate students in Indonesia. *in International Conference on Ethics of Business, Economics, and Social Science* (pp. 264-273).
- Ayaydın, H., Durmuş, S., & Pala, F. (2017). Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Türk Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute Of Social Science /Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(21): 76-94.
- Booth, N., & Matic, J. A. (2011). Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3): 184-191.
- Cesur, D. K., & İnanç, A. S. (2018). Günümüz Yeni Marka Elçileri Olarak Vlogger'ların Tüketici Kanaatleri Üzerindeki Rolü: Tüketici/Takipçi Yorumları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 68-77.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5): 798-828.
- Deng, J. L. (1982). Control problems of grey systems. *Sys. & Contr. Lett.*, 1(5): 288-294.
- Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68: 1-7.
- Doğan, H., & Uludağ, A. S. (2018). Yenilenebilir enerji alternatiflerinin değerlendirilmesi ve uygun tesis yeri seçimi: Türkiye'de bir uygulama. *International Journal of Economic & Social Research*, 14(2): 157-179.
- Ertugrul, I., Oztas, T., Ozcil, A., & Oztas, G. Z. (2016). Grey relational analysis approach in academic performance comparison of university: A case study of Turkish universities. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(10): 128-139.
- Forbes, Understanding Influencer Marketing and Why It Is So Effective, <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/07/30/understanding-influencer-marketing-and-why-it-is-so-effective/#29c8a40c71a9> , Erişim Tarihi: 29.05.2019
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1): 90-92.
- Glucksman, M. (2017). The rise of social media influencer marketing on lifestyle branding: A case study of Lucie Fink. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 8(2): 77-87.
- Gümüş, N. (2018). Consumers' Perceptions of YouTubers: The Case of Turkey. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 9(32): 23-38.
- Hashemi, S. H., Karimi, A., & Tavana, M. (2015). An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Grey relational analysis. *International Journal of Production Economics*, 159: 178-191.
- Huang, S. J., Chiu, N. H., & Chen, L. W. (2008). Integration of the grey relational analysis with genetic algorithm for software effort estimation. *European Journal of Operational Research*, 188(3): 898-909.
- Jin, S. A. A., & Phua, J. (2014). Following celebrities' tweets about brands: The impact of twitter-based electronic word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities. *Journal of Advertising*, 43(2): 181-195.
- Julong, D. (1989). Introduction to grey system theory. *The Journal of grey system*, 1(1): 1-24.
- Karaatlı, M. (2016). Entropi-Gri İlişkisel Analiz Yöntemleri ile Bütünleşik Bir Yaklaşım: Turizm Sektöründe Uygulama. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 21(1), 63-77.
- Kenger, M. D. (2017). Banka personel seçiminin çok kriterli karar verme yöntemlerinden Entropi Temelli Maut, Aras ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri ile değerlendirilmesi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli
- Lee, J. E., & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research*, 69(12): 5753-5760.
- Li, X., Wang, K., Liu, L., Xin, J., Yang, H., & Gao, C. (2011). Application of the entropy weight and TOPSIS method in safety evaluation of coal mines. *Procedia Engineering*, 26: 2085-2091.
- Liu, W., & Cui, J. (2008). Entropy coefficient method to evaluate the level of sustainable development of China's sports. *International Journal of Sports Science and Engineering*, 2(2): 72-78.
- Liu, X., Shi, K., & Xing, L. (2014, August). Combining grey systems theory and entropy method to evaluate the organizational health. *In 2014 11th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)* (pp. 661-665). IEEE.

McGuire, W. (2001). Input and output variables currently promising for constructing persuasive communications. *Public Communication Campaigns*, 3, 22-48.

Mutlu, B., & Bazarcı, S. (2017). Marka işbirlikleri için yeni bir alan: YouTube içerik üreticileri ve kanal toplulukları üzerine netnografik bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27): 28-45.

Özbek, A. (2017). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel ile Problem Çözümü, Kavram, Teori, Uygulama*, Seçkin Yayıncılık: Ankara

Perçin, S., & Sönmez, Ö. Bütünleşik Entropi Ağırlık ve Topsis Yöntemleri Kullanılarak Türk sigorta şirketlerinin performansının ölçülmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 18. EYİ Özel Sayısı, 565-582.

Shuai, J. J., & Wu, W. W. (2011). Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy. *Expert systems with applications*, 38(7): 8763-8769.

Sokolova, K., & Kefi, H. (in press, 2019). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.011>

Sun, C. C. (2014). Combining grey relation analysis and entropy model for evaluating the operational performance: an empirical study. *Quality & Quantity*, 48(3): 1589-1600.

Tseng, M. L. (2010). Using linguistic preferences and grey relational analysis to evaluate the environmental knowledge management capacity. *Expert systems with applications*, 37(1): 70-81.

Wang, Q., Wu, C., & Sun, Y. (2015). Evaluating corporate social responsibility of airlines using entropy weight and grey relation analysis. *Journal of Air Transport Management*, 42: 55-62.

Wang, T. C., & Lee, H. D. (2009). Developing a fuzzy TOPSIS approach based on subjective weights and objective weights. *Expert systems with applications*, 36(5): 8980-8985.

Wu, J., Sun, J., Liang, L., & Zha, Y. (2011). Determination of weights for ultimate cross efficiency using Shannon entropy. *Expert Systems with Applications*, 38(5): 5162-5165.

Yang, C. C., & Chen, B. S. (2006). Supplier selection using combined analytical hierarchy process and grey relational analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(7): 926-941.



*Review Article*

**A QUALITY-FOCUSED APPROACH TO INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT**

**BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE KALİTE ODAKLI YAKLAŞIM**

Kemal Aydok MORALIOĞLU<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, aydokmoralioğlu@gmail.com

**Article Info:**

Received : November 26, 2019

Revised : December 24, 2019

Accepted : December 25, 2019

**Keywords:**

*Problem Solving*

*Process Management*

*Quality, Individual Career*

*Management*

*Dynamic Career*

*Career Planning*

**Anahtar Kelimeler:**

*Problem Çözme*

*Süreç Yönetimi*

*Kalite*

*Bireysel Kariyer Yönetimi*

*Dinamik Kariyer*

*Kariyer Planlama*

**ABSTRACT**

This study aims to find an answer to the question of what would happen if we look Individual Career Management, one of the subjects in Human Resources Management, from the perspective of quality. In the study, an experiment has been designed by choosing suitable tools for the use of individuals among the once that have been used in production service businesses successfully for years.

Differences between the group which practiced the designed experiment and the group which didn't practice the designed experiment were analyzed at the end of the six-month period. When analyzing the data collected from 26 participants, non-parametrical methods such as Mann Whitney U test, Wilcoxon signed-rank test and Spearman rank-order correlation tests were facilitated. While a significant change in the group which practiced the designed experiment was observed, no significant change was seen in the group which didn't practiced the designed experiment.

**ÖZET**

Bu çalışma İnsan Kaynakları Yönetimi konularından olan Bireysel Kariyer Yönetimi'ne kalite penceresinden baksaydık ne olurdu sorusunun cevabını aramaktadır. Çalışmada üretim ve hizmet işletmelerinde yıllardır başarılı biçimde uygulanan kalite araçlarından bireylerin kullanımına uygun olanlar seçilerek bir deney tasarlanmıştır.

Altı aylık süreç sonunda deney tasarımını uygulayan grup ile uygulamayan grup arasındaki farklar analiz edilmiştir. 26 denekten elde edilen veriler analiz edilirken Mann Whitney U sınavası, Wilcoxon işaretli sıra sayıları ve Spearman sıra korelasyon testleri gibi nonparametrik yöntemlerden faydalanılmıştır. Bu testlere göre uygulamayı yapan grupta olumlu yönde anlamlı bir değişim gözlemlenirken, uygulamayı yapmayan grupta anlamlı bir değişiklik gözlemlenmemiştir.

© 2019 JOBDA All rights reserved

**1| GİRİŞ**

Kariyerin geçmişten günümüze değişen doğası dinamik kariyer süreçlerinin iş dünyasında önemli bir yer tutmasına sebep olmuştur. Literatürde kariyer gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak örgütlerin bu konuda çalışma yapması üzerine odaklanmıştır. Ancak tarihten günümüze çalışma koşullarında çok önemli değişiklikler olmuştur. Bu

değişim her geçen gün hızlanarak devam etmektedir. Geçmişte bir kurumda işe başlayarak belli bir departmanda kariyerlerini sonlandıran çalışanların tersine günümüzde kariyer süreçleri boyunca çalışanlar pek çok departman, kurum hatta meslek değiştirmektedir. Bu durum kariyer ile ilgili çalışmaların bireylere yönelik olarak yapılmasını gereklilik haline getirmiştir. Nitekim bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi anabilim dalı bireysel kariyer yönetimi ile ilgili pek çok çalışma yapmıştır.



Bu çalışmanın literatürde yer alan diğer çalışmalara göre farklılığı üretim ve hizmet işletmelerinde kullanılan problem çözme ve kalite araçlarının bireysel kariyer yönetiminde kullanılması durumunda bireylerde yaratacağı etkilerin belirlenmesidir.

Uzun yıllardır öncelikle üretim işletmelerinde uygulama alanı bulan daha sonra hizmet işletmelerinde de sıkça kullanılan süreç yönetimi ve problem çözme yöntemlerinden bazılarının bireyler için de oldukça kullanışlı olabilmesi söz konusudur. Bu yöntemlerin bireyler düzeyinde kullanılması durumunda, bireyler gerek iş gerek normal yaşantılarında daha verimli olabilirler. Bu çalışma yukarıda sözü edilen düşüncelerin test edilmesi amacıyla oluşturulan deney tasarımının uygulanarak analiz edilmesi adımlarını takip etmektedir. Bu düşünceleri test etmek için oluşturulan ve süreç iyileştirme araçlarından oluşan yöntemlerin sırasıyla uygulanmasının süreç yönetimi, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi başlıkları olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden araştırma için anket tasarlanırken yukarıda bahsedilen ana başlıklar göz önünde bulundurulmuştur. İki farklı grupta uygulama öncesi ve sonrası durumu analiz etmek için uygulamayı yapan ve yapmayan deneklere aynı sorular 6 ay ara ile sorularak değişim ölçülmüştür. Literatür taraması kısmında ise uygulamanın geliştirmeyi hedeflediği süreç yönetimi, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama alanlarında günümüze değin yapılan çalışmalara ve oluşan fikirlere yer verilmiştir. Literatür taramasında bazıları farklı disiplinlerin konuları olan bu başlıklarda benzer sorunlara karşı benzer yöntemlerin geliştirildiği görülmüştür.

## 2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 | KALİTE GELİŞTİRME SÜRECİ

Bu kısımda işletmelerde kalite anlayışı çerçevesinde benimsenen ve bireylerin de kullanımına uygun olan kavramlar ve yöntemler üzerinde durulacaktır.

#### 2.1.1 | Süreç Yönetimi

Sürecin ilk kez tanımlanması "American Heritage" sözlüğünde 1978 yılında olmuştur. American Heritage sözlüğünde süreç "bir son veya bir sonuç meydana getiren bir dizi eylem, değişiklik veya işlev" olarak ifade edilmiştir. Bu tanım sistematik iyileştirme ve yeniden tasarlama amaçlarına yönlendirme yapmadığı için bugünkü süreç bakış açısı için yeterli değildir.

1988 yılında Juran "Planning for Quality" adlı kitabında süreci "bir amacın başarılmasına yönlendirilmiş bir dizi sistematik eylem" şeklinde tanımlayarak, sürecin hedeflenen çıktılara ulaşmasını sağlayıcı faaliyetlerden oluştuğunu ifade etmiştir.

1991 yılında Harrington "Business Process Improvement" adlı kitabında süreci "bir girdiyi alıp, ona değer katan ve dahili veya harici bir müşteriye çıktı sağlayan herhangi bir faaliyet veya faaliyet grubu" şeklinde tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlamalarda ve süreç yönetiminde bugün gelinen noktada sürecin tanımı; "belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için bir dizi faydaya, çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilir, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciridir" şeklindedir. (<https://www.sigmacenter.com.tr/surec-nedir.html>)

Ortaya çıktığı günden bugüne daha iyi anlaşılacak tanımlanan ve kurumlarda yaygın biçimde uygulama alanı bulan süreç yönetimi tüm çalışanların sürecin bütününe görmesine olanak sağlar. Benzer biçimde süreç yönetimi bireysel boyutta da faydalanılabilecek bir yaklaşımdır.

#### 2.1.2 | Kalite Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne bakıldığında kalite "nitelik" kelimesi ile tanımlanmıştır. Araştırma genişletildiğinde yetkinlik derecesi olarak da adlandırılan kalite bir şeyin mutlak olarak en iyisi olduğunu belirtmekten çok beklentileri karşılayabilme ölçüsüdür. (Gönül, 2013, s.23).

Müşteri beklentilerinin rakiplere göre daha fazla karşılanabilmesinin yolu ise sunulan ürün ya da hizmet kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesidir. Ürün ve hizmet işletmelerinde kalite uygulamalarıyla elde edilen bu kazançlar neden bireyler üzerinde de faydalar sağlansın önermesi bu çalışmanın cevap aradığı en önemli sorulardan biridir.

#### 2.1.3 | Kalite Geliştirme Araç ve Teknikleri

Kalite geliştirme süreci, organize etme ve gözlemlene aşamalarını içerir. Bu aşamalar süreç akış grafiği ile gösterilebilmekle birlikte sürecin şekli ve ilerlemesi kurumsal prosedürlere ve kaynaklara bağlı olarak farklılık gösterebilir. Amaç süreçteki ve müşterilere sunulan servis ve ürünlerdeki kalitede oluşabilecek olumsuzlukları, problemleri tanımlamak önlemektir. Süreç içerisinde her şeyin alışlageldiği gibi yapılmasına devam edilmesi süreci mercek altına alarak yeniden incelemekten daha kolaydır. Bu durum süreç içerisinde can sıkıcı veya sorun yaratan aşamalar olduğunda bile geçerlidir. (Morphaw, 2009, s.28).

Kalite geliştirme araç ve teknikleri süreç içerisinde sorun yaratan konuların çözüme ulaşmasını kolaylaştıran çözümler sunar. Kalite felsefesine pek çok katkısı olan Kaoru Ishikawa istatistiksel kalite araçlarını sınıflayarak hiyerarşik sıralama yapmıştır.

1-Birinci sınıf araçlar bir kurumda tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla uygulanabilecek olanlardır. Bu

araçlar: neden-sonuç diyagramı, pareto analizleri, stratifikasyon, histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılım diyagramları, kontrol listeleri şeklinde sıralanır.

2- İkinci sınıf araçlar daha çok yöneticilerin ya da kalite uzmanlarının kullanabileceği hipotez testi ve örneklem gibi araçlardır.

3- Üçüncü sınıf araçlar ileri seviye istatistiksel problem çözme araçları olarak adlandırılan kalite uzmanı ve danışmanların kullanabildiği taguchi metotları, saha araştırma teknikleri ve benzeri araçlardır. Üst düzey matematik bilgisi gerektirmesi nedeniyle örgütlerde kullanımı sınırlı düzeyde kalabilmektedir.

Ishikawa mühendislik kökenli bir geçmişe sahiptir ancak yine de geliştirdiği teknikler pek çok insanın kullanabileceği şekildedir. Ishikawa bu teknikleri geliştirirken daha fazla insanın katılımını sağlamak temel önceliği olmuştur. Öyle ki kalite çalışmaları örgüt içerisinde tüm çalışanların sürece katılımını teşvik eder. Ishikawa bu görüşlerin örgütlerde hayata geçirilmesine yardımcı olacak "10 rehber madde" tavsiye etmiştir. Bu maddeler: kendini geliştirme, gönüllülük, grup etkinliği, bütün çalışanların katılımı, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma, çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler, kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik, özgürlük ve yenilikçilik, kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma şeklinde sıralanabilir. (Gönül, 2013, s.40-42)

Bu çalışmanın uygulama kısmında kullanılan kalite araçları her bireyin kolayca uygulayabileceği birinci sınıf araçlardan oluşturulmuştur.

#### 2.1.4 | Problem Çözme

Günümüzde üretim ve hizmet işletmeleri sert rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırırken maliyetlerini düşürmelidir. Bu koşulları sağlayacak verimli bir üretim süreci ancak işimizi ilk denemede doğru yapmamıza engel olan sorunları ortadan kaldırmakla mümkündür. Problem çözme anlayışında problemi ortadan kaldıracak doğru çözümler uygulanmalıdır. ([http://www.kalder.org/problem\\_cozme\\_teknikleri](http://www.kalder.org/problem_cozme_teknikleri))

Problem çözmeye yönelik araçlar ilk olarak üretim yapan işletmeler için tasarlanmış olmakla beraber daha sonra bu teknikler hızla hizmet işletmelerinde de kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde örgütlerin hiyerarşik yapısının dikey durumdan yatay duruma geçmesi, departmanlar ve örgütler arasında daha fazla geçişkenliğin olması, örgütlerin daha küçük yapılanmalara bölünmesi gibi durumlar kişilerin yaşamları boyunca geçmişe göre çok daha dinamik bir kariyer süreci yaşamalarına sebep olmaktadır.

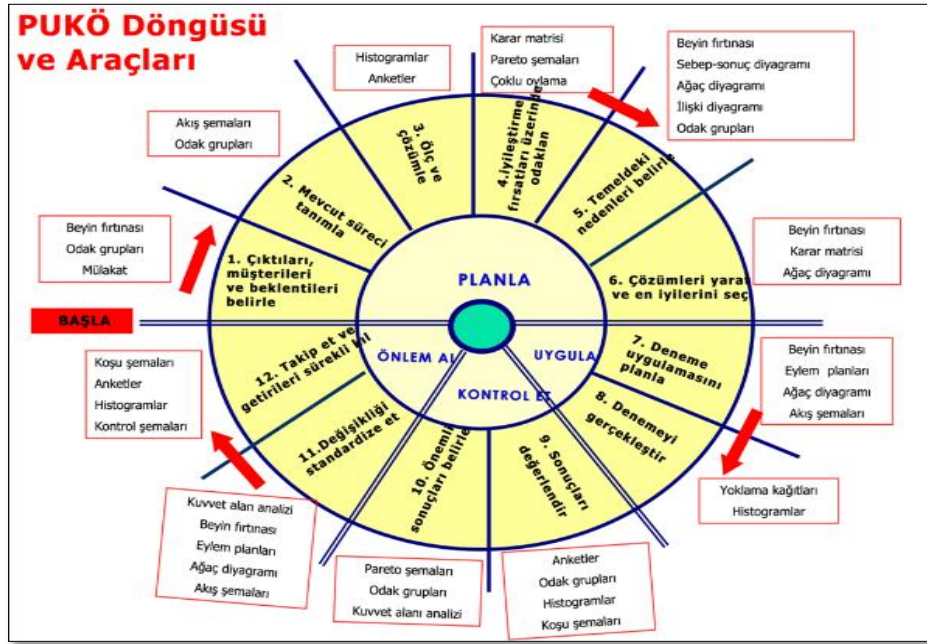
Bu durum bir kişinin yaşamı boyunca üç, dört, beş hatta daha fazla meslek değiştirmesine sebep olmaktadır. Geçmişte bir kuruma girerek oradan emekli olmak durumuna göre düşünüldüğünde kişilerin daha iyi koşullarda yaşayabilmeleri için kariyer yönetimlerini kendi ellerine almalarının hem kişilere hem de toplumun gelişimine büyük katkılar sağlayacağı açıktır.

İşletmelerde bu süreci kolaylaştıran, problem çözme ve karar almamıza yardımcı olan birçok yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları bireyler düzeyinde de kullanılmaya çok uygun yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç iyileştirme, problem çözme metodu çerçevesinde gerçekleştirildiğinde ciddi anlamda iyi sonuçlar verir. Uygulamanın ilk aşamalarında çözümler açık, bireyler parlak fikirlere sahip olduğundan sıklıkla hızlı sonuçlar elde edilir. (Naidu, 2006, s.52)

Kalite geliştirme sonsuz bir yolda adım adım ilerleyen sistematik, planlı ve herkesin katılımını gerektiren sürekli bir süreçtir. Bu süreçte başarının sırrı Planla - Uygula-Kontrol et-Önlem al komutlarından oluşan döngüyü uygulamakta yatmaktadır. P-U-K-Ö çevirimi ile ulaşılan her yeni düzlük, yeni bir iyileştirmenin başlangıç noktası olacaktır. P-U-K-Ö çevirimi işletmenin her noktasında, her sürecinde sabır ve kararlılıkla uygulandıkça, her işletmenin içinde gizli olan verimli işletme ortaya çıkacaktır. P-U-K-Ö çevirimi uygulanırken ihtiyaç ve beklentilere göre fayda sağlanabilecek pek çok problem çözme aracı mevcuttur. Bu araçlar her aşamada kullanılacak muhtemel araçlara göre şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Pukö Döngüsü ve Araçları



Kaynak: <https://www.pinterest.ca/pin/787355947324253136/>

Bir problemi çözenin farklı aşamalarında yararlanılan şekilde araçlardan bazıları üretim ve hizmet işletmelerine faydalı olduğu gibi bireysel kullanıma da uygun araçlardır. Çalışmanın uygulama kısmında kalite araçlarından oluşan deney tasarımlarında bu araçlardan bireylerin kullanımına en uygun olan yöntemlerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

### 2.1.5 | Kalite Kontrol Çemberi Ne Yapabilir

Her bir çemberin karşı karşıya olduğu çok sayıda sorun vardır. Her biri kendi konusunu bağımsız olarak seçebilmeli ve daha sonra bu konuya bağlı sorunları çözmeye işiyle uğraşmalıdır. (Ishikawa, 1985, s.87) Bir kalite çemberinde aşamaların ağırlıkları kalite öncülerinden Ishikawa tarafından şu şekilde ağırlıklandırılır.

Konu seçimi	20 Puan
İş birliği çabası	20 Puan
Mevcut durumu anlama ve analiz yöntemi	30 Puan
Sonuçlar	10 Puan
Standardizasyon ve tekrarın önlenmesi	10 Puan
Düşünme (yeniden düşünme)	10 Puan
Toplam	100 Puan

Bu örnekle de açıklandığı gibi sonuçlar sadece 10 puan alır. (Ishikawa, 1985, s.88)

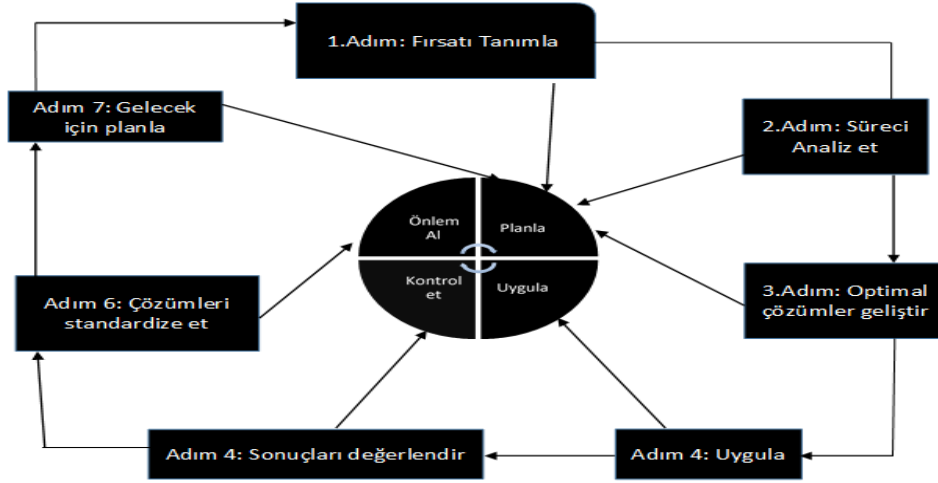
Bu anlayışla sadece sonuçlar ile ilgilenen bir yaklaşımın sorunlara çözüm üretmek konusunda fazlasıyla yetersiz olduğu açıktır.

### 2.1.6 | Sürekli Gelişme Anlayışı

Çalışma ve iş hayatımızda büyük çoğunluğumuz oldukça sabırsız davranma eğilimindedir. Bireyler ulaşmak istedikleri yerlere çok hızlı bir biçimde gelmek için hayatlarında radikal değişiklikler yapacaklarını söyleseler de bu radikal değişiklikler çoğu zaman büyük kaynaklara, yatırımlara ve çalışmalara ihtiyaç duyarlar. Ancak bu köklü değişimleri yapacak beşerî, fiziki ve finansal sermaye çoğu zaman eksiktir. Köklü değişim ve kısa yoldan hedefe varma çabaları içerisinde süreklilik kazanmış küçük dönüşümlerin gücü göz ardı edilir. Oysa bu sürekli ve küçük dönüşümler sonuçlara kolaylıkla ve kalıcı olarak ulaşmayı sağlayacaktır.



Şekil 2. Devamlı Süreç İyileştirme Döngüsü



Kaynak: Naidu,2006, s.52

Kalite literatüründe Kaizen olarak tanımlanan bu yaklaşım yönetimin herkesin katılımını sağlayarak sürekli küçük iyileştirmeleri desteklemesi felsefesini tanımlayan japonca bir kelimedir. Kaizen bu küçük iyileştirmelerle sürecin daha etkin, verimli, uyumlu kontrol altında olmasını sağlayan bir sürekli gelişim sürecidir. Bu yöntem karmaşık süreçleri alt parçacıklara ayırarak basitleştirmeye ve daha sonra bu alt süreçleri iyileştirmeye odaklanır. (Naidu, 2006, s.52) Özetle Kaizen kavramı sonuçları değiştirmek için süreçleri geliştirmek gerektiğini savunur. Çalışmanın uygulama kısmında uygulamayı yapan deneklerden beklenen de sürekli iyileştirmenin gücüne inanmaları ve benimsemeleridir.

## 2.2 | ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi konusu kariyer yönetimi literatüründe geniş biçimde yer bulan konulardandır. Farklı bir yaklaşım ile ele alınacak olan kariyer yönetimi konusunda söz söylemeden önce bilinmesi gereken konuların başında zaman yönetimi gelmektedir. Bu kısımda zaman kavramı ve zaman yönetimi hakkında literatürde yer alan konulara değinilmiştir.

### 2.2.1 | Zaman

Geçmiş dönemlerden bu yana özellikle de günümüzde, hem günlük yaşantımızda hem de matematik, istatistik, fizik, kimya, biyoloji, ekonomi, tarih, güzel sanatlar, felsefe ve benzeri birçok bilim dalında en çok kullanılan, belki de tanımlamalarda, grafiklerde ve formülasyonlarda en sık yer alan kavram olmasından olacak alıştığımız, duyarsızlaştığımız çoğu kez üzerinde yeterince düşünmediğimiz ve sonuçta duyarsızlığımız

ölçüsünde etkin ve verimli kullanamadığımız bir kavramdır zaman. Matematikte türevlenebilen bir fonksiyon, istatistikte rassal değişken, fizikte hareket, kimya da basınç, biyoloji de yaşam döngüsü, ekonomide tüm endeksler, müziğin temeli metronom ve burada saymakla bitiremeyeceğimiz birçok ölçüm veya tanım zaman ile ölçülür ve felsefeciler, edebiyatçılar bu kavramı inceleyerek anlamlandırmaya, açıklamaya çalışırlar.

Yukarıda söz ettiğimiz üzere hayatın her alanında kullanılan zaman kavramına farklı disiplinler farklı tanımlamalar getirmiştir. Bu nedenle zaman kavramı hakkında üzerinde tam anlamıyla fikir birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır.

Voltaire zamanı "dünyadaki her şeyin en uzununu, en kısası, en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulana, onsuз hiçbir şeyin yapılamadığı" bir kavram olarak tanımlar. (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 255 akt. Akyüz, s.87).

Zaman arzı ve talebinin işleyiş mantığı klasik piyasa arzı ve talebinin işleyiş mantığından farklıdır. Zamana olan talep ne kadar artarsa artsın arz esnek olmadığı için sabit kalacaktır. (Erdem, Kaya, 1998, s.100)

Newton'a göre "zaman tek yönde durmaksızın akar". Einstein'a göre ise, "zaman olayları oluşuna göre sıralayan ve olaylara anlam veren bir boyuttur" (Boslough, 1990: 15 akt. Güçlü 2001, s.87).

"Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip eden kesintisiz bir süreçtir" (Smith, 1998: 24 akt. Güçlü 2001, s.88).

Sözü edilen farklı tanımlamalar zamanın geri döndürülemez oluşundan ötürü kaybı durumunda tafafinin mümkün olmayışı noktasında birleşir. Yine tanımlamalardan zamanın değerine paha biçilemeyeceği sonucunu çıkarabiliriz. Bu paha biçilmez kaynağa hepimizin eşit biçimde sahip olması Dünya'da her alanda fazlasıyla mevcut olan eşitsizlik ortamında bize armağan edilmiş en büyük fırsat gibi görünmektedir. Ancak zamanı ve imkanlarımızı yeterince iyi yönetemezsek sahip olduğumuz en büyük fırsatı düşük bir ücret karşılığında satmak durumunda kalmamız kaçınılmazdır. Çalışmak dediğimiz şey zamanımız ve emeğimizin belirli koşullar, şartlar altında bir bedel karşılığında kiralanması veya satılmasıdır. Zamanın ve emeğin en ağır koşullarda satılması veya kiralanması kölelik ise zaman ve emeğimizin idaresinin tamamen kendi elimizde oluşu özgürlüktür. Hepimiz bu iki uç nokta arasında yaşam sürecimiz boyunca salınıyoruz. Birey olarak zamanımızı ve kendimizi yönetebilme becerilerimiz ve sonucunda niteliklerimizin ikame edilebilirliğine göre yaşamımızın farklı dönemlerinde bu iki nokta arasında değişken konumlarda bulunabiliriz. Açıktır ki zamanı etkin ve verimli kullanan kişiler çoğu kez bu iki nokta arasında özgürlüğe daha yakın konumda olacaklardır. Çünkü çalışma sonrası kendilerine kalan zaman onların vasıflarını arttırabileceği zamanı yaratacaktır. Kendilerine kattıkları her nitelik onların ikame edilebilirliğini azaltacaktır. Böylece bu bireyler her geçen daha nitelikli hale gelerek zamanı satın alınması veya kiralanması zor bireyler haline geleceklerdir.

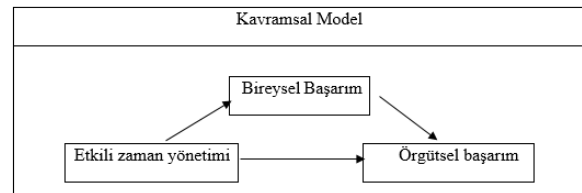
### 2.2.2 | Zaman Yönetiminin Amacı ve Önemi

Gerek yöneticilerin gerekse çalışanların zamanlarını etkin ve verimli kullanabilmelerine olanak sağlayan zaman yönetimi Danimarka'da ortaya çıktıktan sonra hedeflere ulaşma yolundaki en önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Zaman yönetiminde temel amaç hızlı olmaktan çok etkin ve verimli olabilmektir. İşlerini önem derecesine göre sıralayarak yaşamını sürdüren bireyler önceliklerini belirleyerek başarıya daha kolay ulaşabilirler. Öyle ki zamanını iyi değerlendiren profesyonellerin kariyerlerine, yaşamlarına sığdırdıkları faaliyetler ve başarılar zamanını değerlendiremeyen insanlar ile karşılaştığında oldukça fazladır. Amaçları doğru belirlenmiş günlük işlerin yanı sıra kısa, orta ve uzun vadeli yapılacak işlerin iyi düşünülerek düzenlenmesi gereklidir.

### 2.2.3 | Bireysel Zaman Yönetimi ile Örgüt performansı ilişkisi

Etkili zaman yönetimi ile örgüt başarımı arasında pozitif yönlü direk bir ilişki kurulması mümkündür. Bu bağlamda Arulrajah ve Opatha (2012) yılındaki çalışmalarında çalışanların bireysel başarımının örgüt başarımı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Dahası Omar vd. (2017) etkili zaman yönetiminin bireysel başarım üzerinde önemli bir rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden pek çok örgüt daha yüksek bir örgüt başarımına ulaşabilmek için çalışanlarının zaman yönetimini geliştirilmesi konusunu ciddiyle göz önünde bulundurmaktadır. (B. Sutharshini vd., 2019, s.30) Bu makaleye göre etkili zaman yönetimi, bireysel başarım, örgüt başarımı ilişkisi aşağıdaki şekildeki gibi olmakla birlikte örgütlerin ve mesleklerin geçmişe göre daha kısa ömrünün olması örgütleri kariyer planlama konusundaki süreçlere daha az rol almaya yöneltmektedir. Bu bakımdan bireysel kariyer planlamada etkinliği ve verimliliği arttırıcı yeni ve sistematik yöntemlere geçmişte olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

### Şekil 3. Zaman Yönetiminde Bireysel Başarı ile Örgüt Başarısı İlişkisi



Kaynak: B. Sutharshini vd., 2019, s.30

### 2.3 | İŞ TATMİNİ

Kişisel, duygusal ve sosyal boyutları olan tatmin, bu duyguyu yaşayan insan dışında bir başkası tarafından hissedilemeyen yalnızca yaşayan kişinin içsel olarak hissettiği içsel zevk ya da huzur halidir. Tatmin kişinin yaşamından, işinden, çevresinden ve onlarla olan iletişim ve etkileşimlerinden memnun ve mutlu olması olarak da tanımlanabilir. (Örücü, 2006 s.40).

İş tatmini kavramı ortaya çıktığından beri değişik açılardan ele alınmıştır. Ele alma şekli nasıl olursa olsun sonuç olarak iş tatmini, insanın işi ile ilgili tecrübe ve hislerinin çevresi ve işi ile etkileşimini konu almaktadır. Herhangi bir işte çalışan insan belli bir sürenin sonunda çevresi ve çalıştığı yerle ilgili çeşitli düşüncelere sahip olmaktadır. Çalışma yaşamı süresinde yaşadığı sevinç ve üzüntülerden oluşan deneyimler kişide işine karşı duygusal bir tutumun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu duygusal tutumun derecesi iş tatmininin seviyesini belirler.



Örgütlerde bu duygusal tutumu etkileyen faktörlerden biri de süreç yönetimidir. Sürekli gelişmeyi amaç edinmiş bir işletme felsefesinin tüm örgüte yayılması ve bütünleşik bir yöntemle amaçlara ulaşmayı sağlayan süreç yönetimi en alt düzeyden en üst düzeye kadar her seviyede karşılaşılan hataları sürekli iyileştirme yöntemiyle ortadan kaldırma amacı güder.

Süreç yönetimi felsefesinde yönetimin değişimi, gelişimi ve başarısında en önemli faktör olan insan kaynağı işletmenin en önemli unsurudur. Örgütlerdeki kalite uygulamalarında olduğu gibi bireylerin de süreç yönetimi felsefesini benimsemesinin iş tatmini düzeylerine etkisi de ilgi alanımıza giren önemli konulardan biridir.

İş tatmini ile yakından ilişkili olan bir kavram olan yaşam tatmini ise kişinin kendi hayat kalitesini iyimser biçimde değerlendirmesinin derecesidir denilebilir. Tıpkı iş tatmini gibi yaşam tatmini de yüksek oranda duygusal temelli bir kavramdır. Başka bir deyişle yaşam tatmini kişinin yaşam hakkındaki genel duygularını ifade eder. Bu, örneğin aile gibi yaşamın özel alanlarında yüzeysel düzeyde tatmin olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda evrensel anlamda yaşamdaki genel tatmin düzeyi olarak değerlendirilebilir. Çünkü yaşam tatmini yaşamdaki tüm duyguları yansıtır ve duygusal anlamda iyi olmanın ölçüsü olarak görülür. Çalışan insanlar için iş yaşamın en temel bileşenlerindedir. Bu yüzden açıktır ki iş tatmini ile yaşam tatmini arasında ilişki olmalıdır. Yaşam ve iş tatmini arasındaki bağlantının ne şekilde olduğu ile ilgili tartışılan üç hipotez mevcuttur. Dağılma, dengeleme ve bölümlendirme hipotezleri olarak adlandırılan bu hipotezlerden en çok kabul göreni dağılma hipotezidir. Dağılma hipotezi yaşam tatmini ile iş tatmini arasında pozitif yönlü korelasyon öngörür. Yaşamın bir alanındaki pozitif duygular diğer alandaki duyguları da pozitif etkiler. Dengeleme hipotezi bunun karşıtını öngörür. Bir alanda tatmin olmamış kimse başka alanlarda tatmin olur. Bölümlendirme hipotezi ise iki durum arasında ilişki olmadığını öngörür. İnsanlar yaşamın farklı alanlarını ayrı tutacaktır. Böyle iş tatmini ile yaşam tatmini arasında korelasyon olmayacaktır.

Bu alanda araştırma bulguları açık biçimde dağılma hipotezini desteklemektedir. Çalışmalar tutarlı olarak iş tatmini ile yaşam tatmini arasında ılımlı pozitif korelasyon bulmuştur. İş ile yaşam arasında 0.58 korelasyon bulmuştur. Aynı zamanda evliliğe ve sosyal aktiviteye bağlı bölümsel alanlardaki tatminler de iş tatmini ile korelasyona sahip çıkmıştır.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki korelasyon tek başına hangisinin hangisine sebep olduğu konusunda bize fikir vermez. Judge ve Watanabe'nin 1993 yılında yaptığı uzun süreli çalışma göstermiştir ki her iki yöne nedensellik olasıdır. (Spector, 1997, s.69-70)

Literatürden edindiğimiz bilgiler ışığında altı aylık süreçte yöntemlerimizi uygulayan ve uygulamayan iki grubun iş tatmini düzeyinin nicel olarak ne şekilde değiştiğinin saptanması da yanıt aradığımız başlıca sorulardandır. İş tatmini düzeyindeki olumlu ya da olumsuz değişim de ulaşmak istediğimiz nihai sonuç olan yaşam tatminini etkileyecektir.

## 2.4 | KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞİMİ

### 2.4.1 | Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminden söz etmeden önce bugüne kadar çokça tanımı yapılmış kariyer kavramının genel bir tanımını yapmak yerinde olacaktır. Kariyer "İnsanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hattında ilerleyip daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık kazanmak (Bayraktaroğlu 2008:137 akt. Dikili 2013 s.474) şeklinde ifade edilebilir. Kariyer yönetimi ise kişiler ya da kurumların ileriye yönelik hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında birlikteliği sağlayarak, yaptıkları işi daha da üst seviyeye taşıyabilmek için mevcut yeterliliklerini geliştirmesi sürecidir.

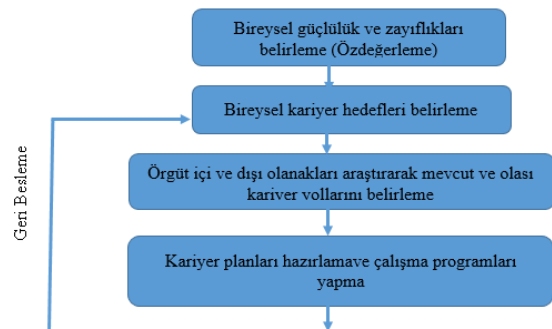
Kariyer yönetimi geçmişten günümüze gerek literatürde gerekse uygulamalarda ağırlıklı olarak bireylerden çok örgütlere yol göstererek örgütlerin insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmasını sağlamıştır. Bu durumun oluşmasında endüstrileşme sonrası büyük çaplı organizasyonların kurulması ve bu organizasyonlarda çalışanların genellikle tüm kariyerleri boyunca aynı iş yerinde, aynı iş kolunda çalışması etkili olmuştur.

Kariyer yönetiminde geleneksel model bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerin rol üstlenmesini, onlar için planlar, stratejiler ve hedefler geliştirmesini içerir.

### 2.4.2 | Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Bireysel kariyer planlama süreci şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 4. Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Anafarta 2001 .s 6

### 2.4.3 | Değişen Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı ile ilgili olarak literatür tarandığında kariyer kavramının iki farklı şekilde gruplandırılabilmesi görülebilir. Literatürde klasik ve yeni yaklaşımlar olarak yer alan kariyerin neden bu şekilde sınıflandırıldığını ve yeni yaklaşımlara neden ihtiyaç duyulduğunu açıklamak yerinde olacaktır. Geleneksel kariyer ile ilgili olan kısım genellikle büyük işletmelerin olduğu çevreyi kapsar. Bu gruba örnek kurumlar 19. yüzyılın sonlarına doğru demiryolu ve çelik sektöründe yer alan işletmelerdir. Bu devasa kurumlarda çalışan bireyler çoğunlukla kendilerine çizilen dikey kariyer basamaklarında ilerleyerek tüm kariyerlerini aynı iş yerinde geçirmişler ve üst basamaklara ulaşıncaya kadar sahip oldukları tüm yetkinlikleri kullanamamışlardır. 1860'lardan 1970 yıllarına kadar ki süreçte genel kariyer anlayışı aynı işletme içerisinde piramidin basamaklarını tırmanma biçiminde olmuştur. Bu durum küreselleşme hızının ve rekabetin görece düşük olduğu dönemlerde işletmeler için sorun yaratmasa da aksi durumlarda sorunlara sebep olmaktadır. Küreselleşme hızına paralel olarak kısmen küreselleşen emek piyasasında çalışanlar, uluslararası rekabete maruz kalmışlardır. Bu durum kariyere bakışın örgütün hatta ülkenin dışına taşmasına sebep olmuştur.

1990'lar sonrasına gelindiğinde ise teknoloji ve küreselleşme hız kazanmış olup bu durum sosyo-kültürel değişimler kariyer konusunda yeni paradigmanın ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu önemli değişim ile birlikte eskiden genellikle bir iş yerinde kariyer basamaklarını tırmanarak iş yaşamını tamamlayan iş görenler sıklıkla iş ya da işletme değiştirir hale gelmişlerdir. Doksanlı yıllarda ABD ve Avrupa'da açılan iş yerlerinin çoğunda part-time işçi çalıştırma yaygın olarak benimsenmiştir. Örneğin 1995'te Avrupa'da açılan işyerlerinde part-time işçi çalıştırma oranı %85 olmuştur. (Branine akt. Varol 2001 s.25) Dikey yerine yatay örgütlenme biçimlerinin yaygınlaştığı bu gelişmeler paralelinde hiyerarşik yapılanmalar eski önemini yitirmiş, örgütsel bağlılık zayıflamıştır. İş görenlerin kariyer süreçlerinde tek bir örgütle bağlarının azalması örgütlerin çalışanlarının kariyer gelişimini destekleme fikrine geçmişe oranla daha isteksiz bakmalarına sebep olmuştur. Tüm bu gelişmeler ise iş görenlerin kendilerini çekici hale getirebilmek için sürekli öğrenmelerini gerekli kılmış. Bu durum da iş görenlerin kariyer yönetim süreçlerini kendi ellerine almaları öz yönetim gerekliliğini doğurmuştur.

Günümüzdeki bu değişen iş iklimi nedeniyle kişiler kariyer yönetimlerinde klasik anlayıştaki edilgenlikten çıkıp etken olmak durumundadırlar. Durum böyle iken kariyerin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için bireylere düşen görev, kurumlara

düşen görevden çok daha fazladır ve her geçen gün aradaki fark daha da büyüyecektir. Özetle iş ortamının esnek hale gelmesi işletmeler tarafından destekleniyor olsa da kariyer gelişimindeki değişim gerçeği ile yüzleşen bireyleri desteklemek için yeni yolların bulunması gerektiği açıktır. (Ball, 1997, s.74)

### 2.4.4 | Dinamik Kariyer Kavramı ve özellikleri:

21. yüzyılda kariyer literatürüne girmiş kavramlardan olan dinamik kariyer yönetimi çalışma yaşamındaki dönüşümlere cevap olma özelliği taşımaktadır. Bu kavram "Örgüt değil birey tarafından yönlendirilen ve birey ile çevre arasındaki ilişkiler değişim gösterdikçe, birey tarafından zaman sürecinde tekrar oluşturulan kariyeri ifade eder" (Hall,1996:8 akt. Seymen 2004, s.91). Çalışanlara daha dinamik, değişken iş koşullarında donanımlı kalma sorumluluğu yükleyen dinamik kariyer iş görene geçmişe oranla daha geniş iş alanlarına hâkim olma zorunluluğu getirmiştir. Bazı akademisyenlere göre kökeni dinamik/değişken kariyer yönetimine dayanan sınırsız kariyer anlayışı ile literatüre pek çok yeni kavram girmiştir. Bu kavramlardan önemli olan bazıları taşınabilir bilgi beceri, çoklu kurumlar arasında taşınabilir beceri bilgi ve yetenekler, anlamlı iş ile özdeşleşme, çalışma esnasında öğrenme, kariyer yönetiminde bireysel sorumluluk alma gibi kavramlardır. (Varol, 2001, s.25)

Özetle bu çalışma bireylerin hızla değişen iş ve yaşam koşullarına uyum sağlarken işletmelerin kullandığı bazı kalite ve problem çözme araçlarını kullanabileceği ve bu araçlarla bireylerin daha sistematik hale gelerek etkinlik ve verimliliklerinin artacağı hipotezini ortaya atmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında yer alan deney tasarımı bu görüşe bilimsel kanıt oluşturabilmek için hazırlanıp denekler üzerinde uygulanmıştır.

## 3 | UYGULAMA

Bu bölümde, teorik çerçeveye uygun bir şekilde bireyler üzerine yapılması planlanan uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda anlamlı bilgiler elde edilmesi için oluşturulan hipotezler, istatistiki analiz teknikleriyle test edilmiştir.

### 3.1 | Araştırmanın Amacı

Teorik çerçevede sıklıkla sözü edilen kariyerin değişen doğası iş dünyasında dinamik kariyer süreçlerinin önemli bir yer tutmasına sebep olmuştur. Literatürde kariyer gelişimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalar genel olarak örgütlerin bu konuda çalışma yapması üzerine odaklanmıştır. Uzun yıllardır öncelikle üretim işletmelerinde uygulama alanı bulan daha sonra hizmet işletmelerinde de sıkça kullanılan süreç yönetimi ve problem çözme yöntemlerinden bazılarının bireyler için de oldukça kullanışlı olabilmesi söz konusudur. Bu yöntemlerin

bireyler düzeyinde kullanılması durumunda bireyler gerek iş gerek normal yaşantılarında daha verimli olabilirler. Bu çalışma yukarıda sözü edilen düşüncelerin test edilmesi amacıyla oluşturulan deney tasarımının uygulanarak analiz edilmesi adımlarını takip etmektedir.

Bu araştırmanın temel amaçlarını şu şeklide özetleyebiliriz:

Süreç yönetimi felsefesi ve problem çözme yöntemlerinin işletmelerde olduğu gibi bireyler üzerinde de uygulanabilir olduğunu ortaya koymak,

Bireysel kariyer yönetiminde, süreç yönetimi ve problem çözme yöntemlerinin kullanımının faydalı olabileceğini göstermek,

Süreç yönetimi felsefesi ve problem çözme yöntemlerinin zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi alanlarla ilişkisini belirlemek.

### 3.2 | Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kişilerin öğrenci, öğretim üyesi ev hanımı, mühendis, doktor, yönetici, fotoğrafçı vb. hangi meslekte olursa olsun rahatlıkla uygulayabileceği yöntemlerden oluşan toplumun her kesiminden insanın rahatlıkla anlayarak yaşamının yalnızca işlerini ilgilendiren kısmında değil tüm alanlarında uygulayabileceği bir yöntem sunulmuştur. Bu yöntemleri uygulamanın gerek günlük gerek iş yaşantımızda az hata yapmamız ve planlı olmamız sonucu daha etkin ve verimli olmamızı sağlayacağı düşünülmektedir. Toplumun çekirdeğini oluşturan bireylerin yaşamlarında daha az hata yapması işletme gözüyle düşünürsek sigma seviyesinin yükselmesi onun oluşturduğu toplumun da daha hızlı yol almasına sebep olacaktır.

Araştırmanın kapsamı rasgele seçilmiş 26 denekten oluşmaktadır. Araştırmada 26 denek her biri 13 kişiden oluşan iki gruba ayrılmıştır. Denekler iki gruba ayrılırken meslek, yaş, iş durumu, medeni durum, eğitim seviyesi gibi herhangi bir kıstasa bağlı olmaksızın ayrılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 6'lı likert ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Araştırmada gruplardan birine verilen formlar vasıtasıyla kısa bir bilgilendirme yapılmış ardından formda belirtilen teknikleri 6 ay süresince uygulamaları istenmiştir. Kişileri bu süreçte motive etmek oldukça zor olmuştur. Sonuçta deneklerin her birinin aynı özveriyi gösterdiği söylenemez. Bu denekler açısından özveri gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle araştırmadaki denek sayısını yüksek tutmak çok zordur. Biz de aslında daha fazla denekle çalışmayı istemiş olmamıza rağmen sürecin zorluklarından ötürü uygulamayı yapan 13 kişi yapmayan 13 kişi olmak üzere toplamda 26 kişiyle çalışılmıştır.

### 3.3 | Araştırmanın Aşamaları

Bu çalışmada araştırmanın sistematik olarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu hedef doğrultusunda 7 aşamalı bir süreçten geçilerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

**Birinci aşama:** Anket formunun ve deneklerde kullanılacak problem çözme araçları şablonunun tasarlanması

**İkinci aşama:** Anket geçerlilik güvenilirliğinin sınındığı ön (pilot) araştırmanın yapılması

**Üçüncü aşama:** Ön aşamanın test edilmesi ve ankette gerekli iyileştirmelerin yapılması

**Dördüncü aşama:** Anketlerin 2 gruba ayrılan deneklere yaptırılması

**Beşinci aşama:** Anketleri yapan 2 gruptan birine tasarlanan problem çözme araçlarının dağıtılarak bu yöntemleri 6 ay süresince istedikleri herhangi bir alanda uygulamalarının istenmesi.

**Altıncı aşama:** 6 ay uygulama süresinin sona ermesinin ardından uygulamayı yapan ve yapmayan olmak üzere her iki gruba da aynı anketlerin tekrar yaptırılması

**Yedinci aşama:** Elde edilen verilerin uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmesi

Yukarıda ilk aşamada yapıldığını belirtilen anket formu, araştırmanın amacı doğrultusunda yapılacak analizlerden güvenilir sonuçlar almak üzere hazırlanmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirlik testleri için 37 kişiyi kapsayan pilot bir uygulama yapılmıştır. Bu geçerlilik güvenilirlik sonuçlarına göre bazı sorularda güvenilirliği arttırmak için değişiklikler yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerini geçen anketler 13'er kişilik olmak üzere iki gruba ayrılmış 26 deneye yaptırılmıştır. Gruplardan birine problem çözme ile ilgili hazırladığımız şablon dağıtılmış olup bu gruptan hayatlarında düzeltmelerini istedikleri herhangi bir şeye karşı dağıttığımız şablonları kullanarak planlama yapmaları ve bunu günlük yaşantılarında altı ay süreyle uygulamaları istenmiştir. Altı ayın sonunda aynı şablonu uygulayan ve uygulamayan 26 kişi ilk yaptıkları aynı anketi tekrar doldurmuştur. Son aşamada uygulamayı yapan ve yapmayan iki grup arasında ne gibi farklılıklar ya da benzerlikler olup olmadığı uygun istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir.

### 3.4 | Bireysel Kariyer Yönetiminde Deneklerinin Uygulayacağı Yol Haritası

Bu kısım uygulamayı yapan her bir denekin izlediği adımları göstermektedir.

### Swot Analizi

Öncelikle kendinizi daha iyi tanıyabilmek için aşağıda ki boş alanları doldurunuz. Alanları doldurken ilk olarak neyi değerlendireceğinizi seçiniz. Değerlendirme kapsamı işinizle, günlük yaşantınızla, genel kariyer planınızla vs. ilgili olabilir konuyu seçerken detaylı düşününüz.

Bu aşamada kişinin kendisi veya işi ile ilgili olarak mümkün olduğu kadar objektif değerlendirme yapması büyük önem taşır.

Yukarıdaki örnek sorulardan yola çıkarak aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

Şekil 5. Swot Analizi

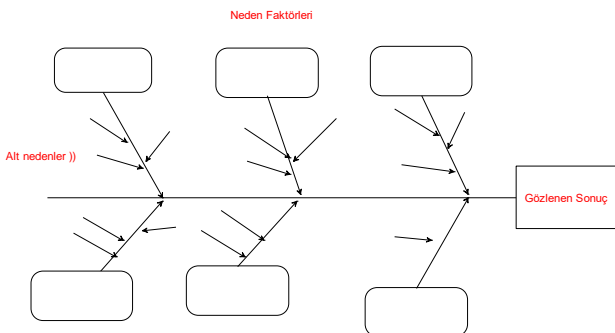
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Tehditler

Boşlukların doldurulmasından sonra 4 bileşenden çıkardığınız kararı aşağıya yazınız. Kararı verirken sizde en çok değişime sebep olacak adımlar ve bu adımların başarılabilir olması önem taşır.

### Karar:

Gözlenen sonucun ne olmasını istiyorsunuz? İlk adımda bu maddeyi sonda gördüğünüz kutucuğa yazınız, İkinci adımda temel neden faktörlerini üst ve alt kutucuklara, üçüncü adımda ise temel nedenlere sebep olan alt nedenleri yazınız.

Şekil 6. Sebep Sonuç Diyagramı

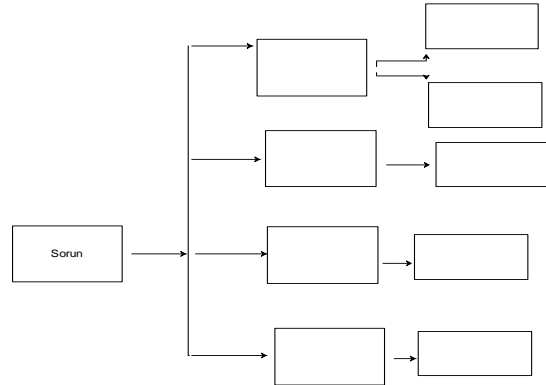


Sebep sonuç diyagramı doldurulduktan sonra Gözlenen sonuca giden yolda en önemli faktörleri bulunuz. İstatistikte yer alan pareto ilkesine göre alt nedenlerin %20'sinin iyileştirilmesi sorunlarınızın %80 oranında çözülmesi demektir. Burada önemli

nokta gözlenen sonuca giden sebepleri doğru bulmaktır. Bu sebepler bulunduğundan sonra alt nedenleri daha iyi analiz etmek ve nihai olarak yapılacak çalışmayı belirlemek üzere ağaç diyagramı doldurulur.

Not: Gözlenen sonuca giden yolda bulduğunuz neden faktörleri içinde sonucu en çok etkileyeceğini düşündüğünüz birden fazla temel faktör olabilir. Bu durumda yapılacak ağaç diyagramları da birden fazla olacaktır.

Şekil 7. Ağaç Diyagramı



Kendi ağaç diyagramınızı oluşturunuz eğer aşağıdaki diyagramın kutucuklar yetmiyorsa kendiniz diyagrama eklemeye yapabilirsiniz.

Ağaç diyagramları oluşturulması sonucunda yapılacak çalışmalar belirlenir. Birçok sebebe bağlı olarak sonuç veren faktörler için tekrar sebep sonuç (Şekil 6) diyagramı oluşturunuz. Eğer yapılacak çalışmalar detaylı alt nedenlere bağlı değilse bu çalışmalar eylem planına direkt olarak yazılır. Bunun dışında birçok sebebe bağlı olarak sonuç veren faktörlerin yeniden çizilen sebep sonuç diyagramlarından elde edeceğimiz listeler eylem planımızı tamamlamayı sağlayacaktır

### Eylem Planınız

Eylem planı hazırlandıktan sonra gerekli kişi veya kurumlarla görüşmeler yapılması muhtemeldir. Çünkü görülecektir ki sebep sonuç diyagramında gözlenen sonuçlara giden yolda tek başımıza düzeltilmesi mümkün olmayan birçok temel ve alt sebep vardır. Bu sebeplerin analizi ve değiştirilmesi ve çözümünü için bizi etkileyen dış etkenleri de kontrol altına almamız gerekecektir. Bu anlamda çeşitli toplantılar yapabileceğimizi varsayarsak görüşmelerde yeniden önceki aşamalarda yaptığımız gibi sebep sonuç diyagramları ağaç diyagramları oluşturulması ve eylem planlarının genişletilmesi muhtemeldir. Eylem planları oluşturulduktan sonra kararların sağlıklı uygulanabilmesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi için akış diyagramları ve kontrol listeleri oldukça faydalı araçlardır.

Şekil 8. Kontrol Listesi Örneği 1

Kontrol edilecekler	

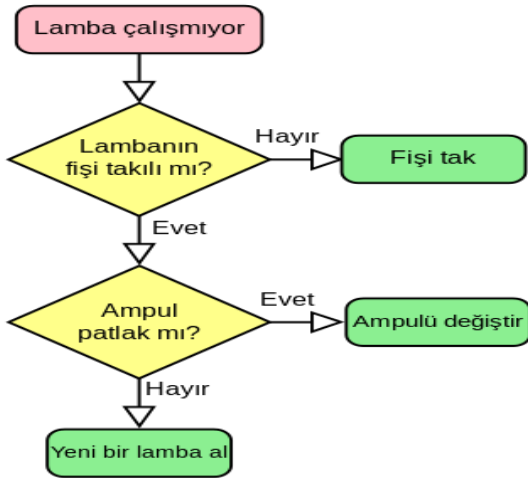
Şekil 9 Kontrol Listesi Örneği 2

Yapılacak Faaliyetler/Kararlar	İşbirliği Yapılacak Kişi/Kurum	Sorumlu Kişi / Kuruluş	Planlanan Süre

## Akış Diyagramı

Bazı işlerin belirli bir sıra ve düzende yapılması büyük önem taşır. Bu sebeple bu düzenin standartlaştırılması ve hata oranlarının düşürülmesi oldukça önemlidir. Eylem planında standardize etmek istediğiniz süreçler varsa akış diyagramları bize yardımcı olacaktır. Siz de aşağıdaki diyagramın yanına kendi diyagramınızı veya diyagramlarınızı oluşturun.

Şekil 10. Akış Diyagramı Örneği



## Kontrol Listeleri

Kontrol listeleri özellikle sürekli tekrar eden rutin işlemlerdeki hata oranlarının düşürülmesinde oldukça faydalı araçlardır. Balık kılçığı ve ağaç diyagramları yapıldığında detaylı bir çalışma yapıldıysa mevcut hataların azaltılması amacı ile mutlaka birçok kontrol listesi yapmanız gerekecektir. Bu listeleri aşağıdaki şekilde yapabildiğiniz gibi akıllı telefonlarda bulunan not alma programları ile de rahatlıkla yapabilirsiniz.

## 3.5 | Anket Formunun Tasarlanması

Anket formu, problem çözme şablonumuzun uygulanması durumunda değişikliğe uğrayacağını öngördüğümüz ana başlıklara göre oluşturulmuştur. Anket formu 6'lı likert ölçeğe göre oluşturulmuş olup kişilerin temel bilgileri hariç 5 bölümden oluşmaktadır. Anket oluşturulurken yeni ölçek geliştirilmiş olup anketin geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır.

Hazırlanan anketin birinci bölümünde problem çözme becerisini ölçmeye yönelik sorular, ikinci bölümünde zaman yönetme becerisini ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümünde süreç yönetimi becerisini ölçmeye yönelik sorular, dördüncü bölümde iş tatmini düzeyini ölçmeye yönelik sorular, beşinci bölümünde kariyer planlaması yapmaya yönelik sorular yer almaktadır.

## 3.5.1 | Ön (Pilot) Araştırma

Anket formu tasarlandıktan sonra anketin geçerli ve güvenilir olup olmadığı ile ilgili olarak ön araştırma yapılmıştır. Ön araştırma sorularının verileri doğru biçimde alınması açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla pilot çalışma sonucunda anketin etkinliğini arttırıcı değişiklik ve iyileştirmeler değerlendirilmiştir. Pilot çalışma anketleri İstanbul Teknik Üniversitesi öğrenci ve öğretim görevlileri tarafından doldurulmuştur. Verilerin normal dağılım varsayımlarını karşılayabilmesi açısından örneklem sayısı n=37 olarak belirlenmiştir.

## 3.5.2 | Ön Araştırmanın Test Edilmesi ve İyileştirme

Ön araştırma gerçekleştirildikten sonra ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 1. Örnek Olay İşleme Özeti

Örnek Olay Özeti			
		N	%
Örnek Olay	Geçerli	37	100,0
	Hariç Tutulan	0	,0
	Toplam	37	100,0

Tablo 2. Anket Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha	Örneklem sayısı N
,785	,790	27

Anketin güvenilirliğini ortaya koyan Cronbach Alpha değeri 0,785 çıkmıştır. Anketin güvenilirliği elde edilen veriler doğrultusunda araştırma yapmaya uygundur. Anketteki sorulardan herhangi birini silmemiz durumunda anketin güvenilirlik düzeyinde

Hipotezler	H1	H2	H3	H4	H5
Uygulamayı Yapamayan/Yapmayan uygulama öncesi	Ret edilemez (0,081)	Ret (0,029)	Ret edilemez (0,125)	Ret (0,016)	Ret edilemez (0,579)
Hipotezler	H6	H7	H8	H9	H10
Uygulamayı Yapamayan/Yapmayan uygulama sonrası	Ret edilemez (0,390)	Ret edilemez (0,243)	Ret edilemez (0,920)	Ret edilemez (0,687)	Ret edilemez (0,336)

önemli bir değişiklik olmamaktadır. Bu yüzden sorularda değişiklik ya da güncelleme yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

### 3.6 | Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Hazırladığımız problem çözme planı mesleği, yaşı, cinsiyeti vs. ne olursa olsun her bireye uygulanabilir bir şablon olduğu için araştırma evreni okuma yazma bilen tüm insanlardır diyebiliriz. Bu nedenledir ki denekler ve anket yapılacak örneklem seçilirken herhangi bir kıstas koyulmamıştır.

### 3.7 | Saha Araştırması

Ön(pilot) araştırma yapıldıktan ve ulaşılmak istenen anket sayısı belirlendikten sonra anketler gerekli görülen iyileştirmeler yapılarak uygulamayı yapacak 13 ve yapmayacak 13 deneye dağıtılmıştır. Dağıtım ve anket doldurma işlemi yüz yüze ve mail yoluyla yapılmıştır. Oluşturduğumuz kalite geliştirme şablonunu uygulamayı yapmayacak olan gruptan farklı olarak kontrol grubuna anket ile beraber verdik. Her iki gruptan da anketi doldurmaları istendi. Kontrol grubundan anketi doldurmaları sonrası süreç yönetimi ve problem çözüme kullanılmak üzere hazırlanan kısa bilgilendirme yazısını okumalarını istedik. Daha sonra oluşturduğumuz şablonu kullanarak kendileri ile ilgili herhangi bir konuda iyileştirme planı yapmalarını ve bu planı 6 ay süreyle uygulamalarını istedik. Diğer grup ise sadece anketi doldurdu. 6 ay sonra her iki gruptan aynı anketleri doldurmalarını istedik. Burada amacımız geçen 6 aylık süreçte uygulamayı yapan ve yapmayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşup oluşmadığını farklılık var ise bunun derecesini ölçmektir. Cevabı aranan diğer konular ise anketin ana başlıklarını oluşturan problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini ve kariyer planlaması konularının ayrı ayrı nasıl değiştikleri bunların arasındaki ilişkilerin niceliksel durumunun belirlenmesidir.

## 3.8 | Hipotezler ve Sınamalar

### 3.8.1 | İki bağımsız grubun karşılaştırılması

Araştırmada örneklem sayısının az olması nedeniyle 2 bağımsız grup arasındaki farklılığı test ederken non-parametrik bir yöntem olan Man Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırmaya başlarken cevap aradığımız konulara ilişkin hipotezler şu şekildedir

**H1:** Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların problem çözme becerileri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

**H2:** Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların zaman yönetme becerileri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

**H3:** Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların süreç yönetimi becerileri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

**H4:** Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların iş tatmini düzeyleri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

**H5:** Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların kariyer planlama düzeyleri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

**H6:** Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların problem çözme becerileri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H7:** Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların zaman yönetme becerileri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H8:** Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların süreç yönetimi becerileri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H9:** Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların iş tatmini düzeyleri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H10:** Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların kariyer planlama düzeyleri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

### Tablo 3. Man Whitney U Testi Sonuçları

#### Mann Whitney U testi sonuçlarının değerlendirilmesi

Özetle hipotez tablosundaki değişim genel olarak değerlendirildiğinde problem çözme konusunda ilk durumda iki grup arasında farklılık yok iken altı ay sonrasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi ve iş tatmini konularında başlangıçta iki grup arasında anlamlı bir farklılık varken altı ay sonrası ikinci durumda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmıştır. Süreç yönetimi ve kariyer planlama konularında ise altı aylık süreçte iki grup arasında herhangi bir değişim gözlenmemiş olup her iki ankette de iki grup arasında farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmıştır.



Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar uygulamayı yapan grup ile yapmayan grup arasındaki farklılaşmaya ilişkin birtakım sonuçlar verse de bir kaniya varmak konusunda yeterli olmamıştır. Bu sınamalarda net bir sonuç ortaya çıkmamasını örneklem sayısının az oluşu ve seçilen iki grubun eğitim durumu, iş, meslek, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerinin oldukça farklı özelliklere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bir sonraki aşamada iki bağımsız değişkenin karşılaştırıldığı Mann Whitney U sınamalarında ortaya çıkan değişimi daha iyi anlayabilmek için grupların kendi içindeki değişimi ölçmek faydalı olacaktır.

### 3.8.2 | İki Bağımsız Grubun Kendi İçinde Değerlendirilmesi

Araştırmada örneklem sayısının az olması nedeniyle ana kütle varyansı bilinmediği ve normallik varsayımı yapılamadığı için parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir. Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların uygulama öncesi ve sonrası durumlarını

kendi içinde değerlendirirken Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi kullanılmıştır.

Uygulamayı yapan grup için hipotezler

**H1:** Uygulamayı yapan grubun problem çözme becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H2:** Uygulamayı yapan grubun zaman yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H3:** Uygulamayı yapan grubun süreç yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H4:** Uygulamayı yapan grubun iş tatmini düzeylerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H5:** Uygulamayı yapan grubun kariyer planlama becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Uygulamayı yapmayan grup için hipotezler

**H6:** Uygulamayı yapmayan grubun problem çözme becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H7:** Uygulamayı yapmayan grubun zaman yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H8:** Uygulamayı yapmayan grubun süreç yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H9:** Uygulamayı yapmayan grubun iş tatmini düzeylerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**H10:** Uygulamayı yapmayan grubun kariyer planlama becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

**Tablo 4. Wilcoxon İşaretli Sıra Sayıları Test Sonuçları**

Hipotezler	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>
Uygulamayı Yapanlar Öncesi/Sonrası	Ret (0.002)	Ret (0.003)	Ret (0,002)	Ret (0.002)	Ret (0.003)
Hipotezler	H <sub>6</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>	H <sub>9</sub>	H <sub>10</sub>
Uygulamayı Yapmayanlar Öncesi/Sonrası	Ret edilemez (0.113)	Ret edilemez (0.539)	Ret edilemez (0,178)	Ret edilemez (0.253)	Ret edilemez (0.811)

### Wilcoxon işaretli sıra sayıları test sonuçlarının değerlendirilmesi

Uygulamayı yapan grup Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ile değerlendirildiğinde uygulamayı yapan grubun tüm hipotezleri reddedilmiştir. Bunun anlamı şudur; uygulamayı yapan grup çok kısa bir metni okuyarak buradaki yöntemlere göre uygulamaya başladıktan sonraki 6 aylık sürecin sonunda istatistiksel olarak anlamlı olmak üzere belirgin biçimde iyileşme sağlamışlardır. Aynı sorulara 6 ay arayla verilen cevaplar belirgin olarak farklılaşmıştır. Anketin sorular yoluyla açığa çıkarmak istediği problem çözme becerileri, zaman yönetimi becerileri, süreç yönetimi anlayışı, iş tatmini ve kariyer planlama başlıklarının tamamında belirgin bir iyileşme sağlanmıştır. Sırasıyla anketin cevap aradığı başlıklardaki istatistiksel anlamlılık katsayısı değerleri, problem çözme için (0,002), zaman yönetimi için (0,003), süreç yönetimi için (0,002), iş tatmini için (0,002) ve kariyer planlama için (0,003) olarak bulunmuştur. Anlamlılık katsayısı değerlerinden açıkça görüldüğü gibi yokluk hipotezleri her bir başlıkta güçlü biçimde ret edilmiştir.

Uygulamayı yapmayan grup aynı şekilde 6 aylık ara ile değerlendirildiğinde belirginlik katsayısı değerleri sırasıyla problem çözme için (0,113), zaman yönetimi için (0,539), süreç yönetimi için (0,178), İş tatmini için (0,253) ve kariyer planlama için (0,811) olarak bulunmuştur yani konu başlıklarına göre yapılan parametrik olmayan sınamaların hiçbirinde 6 ay öncesine göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Özetle uygulamayı yapmayan grupta yokluk hipotezleri reddedilemez. Sonuç olarak bir önceki aşamada Man Whitney sınamaları ile ördüğümüz ancak net bir yorum yapılamayan durum Wilcoxon testi ile daha iyi anlaşılır olmuştur. Wilcoxon testine göre uygulamayı yapan grup anketin cevap aradığı her başlıkta ilerleme sağlarken uygulamayı yapmayan grup hiçbir başlıkta ilerleme sağlayamamıştır.

### 3.8.3 | Korelasyonlar İncelenmesi

Araştırmada örneklem sayısının az olması nedeniyle ana kütle varyansı bilinmediği ve normallik varsayımı yapılamadığı için korelasyonlar hesaplanırken de daha önceki aşamalarda olduğu gibi parametrik olmayan yöntemlerden faydalanılmıştır. Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların uygulama öncesi ve sonrası durumlarda anketin konu başlıklarına verdikleri yanıtlar arasındaki ilişki analiz edilirken Spearman'ın sıra korelasyonları testi kullanılmıştır.

**Tablo 5. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Öncesi Korelasyonları**

	P.Ç	Z.Y.	K.	İ.T.	K.P	
Spearman Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.697**	.863**	.618*	.604*
	Belirginlik Katsayısı	.	.008	.000	.024	.029
Z.Y.	Korelasyon Katsayısı	.697**	1.000	.647*	.798**	.811**
	Belirginlik Katsayısı	.008	.	.017	.001	.001
K.	Korelasyon Katsayısı	.863**	.647*	1.000	.642*	.466
	Belirginlik Katsayısı	.000	.017	.	.018	.108
İş T.	Korelasyon Katsayısı	.618*	.798**	.642*	1.000	.667*
	Belirginlik Katsayısı	.024	.001	.018	.	.013
K.P.	Korelasyon Katsayısı	.604*	.811**	.466	.667*	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.029	.001	.108	.013	.

\*\*0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

\*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

P.Ç:Problem Çözme, Z.Y.:Zaman Yonetimi, K.Kalite İ.T.:İş Tatmini K.P.:Kariyer Planlama

**Tablo 6. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Sonrası Korelasyonları**

	P.Ç.2	Z.Y.2	K.2.	İ.T.2.	K.P.2.	
Spearman rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.825**	.877**	.821**	.777**
	Belirginlik Katsayısı	.	.001	.000	.001	.002
Z.Y.2.	Korelasyon Katsayısı	.825**	1.000	.805**	.792**	.882**
	Belirginlik Katsayısı	.001	.	.001	.001	.000
K.2.	Korelasyon Katsayısı	.877**	.805**	1.000	.933**	.853**
	Belirginlik Katsayısı	.000	.001	.	.000	.000
İ.T.2.	Korelasyon Katsayısı	.821**	.792**	.933**	1.000	.784**
	Belirginlik Katsayısı	.001	.001	.000	.	.002
K.P.2.	Korelasyon Katsayısı	.777**	.882**	.853**	.784**	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.002	.000	.000	.002	.

\*\*0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

\*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

**Tablo 7. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Öncesi Korelasyonları**

	P.Ç.3	Z.Y.3.	K.3.	İ.T.3	K.P.3	
Spearman Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.564*	.206	.421	.336
	Belirginlik Katsayısı	.	.044	.500	.152	.262
Z.Y.3.	Korelasyon Katsayısı	.564*	1.000	.211	.230	.602*
	Belirginlik Katsayısı	.044	.	.489	.449	.030
K.3.	Korelasyon Katsayısı	.206	.211	1.000	.109	.208
	Belirginlik Katsayısı	.500	.489	.	.723	.495
İ.T.3.	Korelasyon Katsayısı	.421	.230	.109	1.000	.251
	Belirginlik Katsayısı	.152	.449	.723	.	.409
K.P.3.	Korelasyon Katsayısı	.336	.602*	.208	.251	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.262	.030	.495	.409	.

\*\*0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

\*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

**Tablo 8. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Sonrası Korelasyonları**

	P.Ç.4	Z.Y.4.	K.4.	İ.T.4.	K.P.4	
Spearman rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.114	.196	.580*	.509
	Belirginlik Katsayısı	.	.710	.521	.038	.076
Z.Y.4	Korelasyon Katsayısı	.114	1.000	.455	.043	.552
	Belirginlik Katsayısı	.710	.	.118	.888	.050
K.4	Korelasyon Katsayısı	.196	.455	1.000	.362	.401
	Belirginlik Katsayısı	.521	.118	.	.224	.174
İ.T.4.	Korelasyon Katsayısı	.580*	.043	.362	1.000	.547
	Belirginlik Katsayısı	.038	.888	.224	.	.053
K.P.4	Korelasyon Katsayısı	.509	.552	.401	.547	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.076	.050	.174	.053	.

\*\*0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

\*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

#### 4 | SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Bireysel kariyer yönetimine kalite penceresinden baksaydık ne olurdu sorusu ile başlayan bu çalışma bugüne kadar üretim ve hizmet işletmelerinde uygulanan kalite araçlarının bireysel düzeyde uygulanması durumunda ne şekilde uygulanabileceği ve nasıl bir etki yaratacağı konularına yanıtlar aramıştır. Günümüzde işletmelerin mümkün olan en düşük oranda hata yapması için büyük bir zaman ve enerji harcanırken insanı bu sürecin dışında tutmak mümkün değildir. Gerek insan kaynakları literatürü gerekse kalite literatürü insanı merkeze koymaktadır ancak çalışmamızın pek çok yerinde daha önce de söz ettiğimiz üzere iş koşulları klasik kariyer anlayışından dinamik kariyer anlayışına geçiş yapmıştır. Bu çalışmanın literatür kısmında üzerinde sıklıkla durulan kurumların küçülmesi, ömrünün kısalması, ekonomide devletçi anlayışın terk edilmesi, yalın üretim tekniklerinin yaygınlık kazanması ile kariyer basamaklarının yönünü dikey ilerlemeden yatay ilerlemeye çevirmesi bunun yanısıra teknolojik ilerlemeler ile mesleklerin ömrünün kısalması ya da yapılış şeklinin değişmesi, evden çalışma biçimlerinin yaygınlık kazanması ve benzeri pek çok değişim ve yenilik bireysel kariyer planlama konusuna verilen önemin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini doğurmuştur.

Kariyer yollarında dikey hareketliliğin yerine yatay hareketliliğin yaygınlaştığı, bir insanın kariyer süreci boyunca; pek çok mesleğin ortaya çıkarak, pek çok mesleğin yok olduğu bu ortamda insan geçmişe oranla daha sistematik olmak durumundadır. Çünkü bu yeni ortamda ayakta kalabilmek için süratle değişen iş koşullarına aynı hızda yanıt vermek gerekmektedir. Yakın zamana kadar örgütlerin üstlendiği "çalışanların kariyer sorumluluğu" giderek daha fazla oranda bireylerin bu süreci kendi başlarına üstlenmelerini gerektirmektedir. Açık ki insanın daha az hata yapması yaşam kalitesinin ve medeniyetin daha hızlı yol almasına sebep olacaktır. Bu düşüncelerle hazırlanan deney tasarımı konuya farklı bir bilimsel kapı aralama amacı taşımıştır.

Tasarlanan deneyde; Uygulama süresi olan altı aylık süreçte bir grup kalite araçlarından oluşturulan plan ve yöntemleri uygularken, diğer grup bu yöntemleri uygulamamıştır. Çalışmada altı ay arayla her iki gruptan uygulama öncesi ve sonrası birer kez olmak üzere anketler aracılığı ile veriler toplanmıştır. 26-kişiden oluşan deneklerden elde edilen verilere non-parametrik istatistiksel yöntemler uygulayarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

13'er kişiden oluşan bağımsız iki grup karşılaştırılırken Man Whitney U testi, grupların altı aylık süreçte kendi içindeki değişimi analiz edilirken Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ve anket sorularının konu başlıklarına verilen cevapların birbiriyle olan ilişkisi incelenirken Spearman sıra

korelasyonları kullanılmıştır. Yapılan bu analiz sürecini sırasıyla değerlendirecek olursak; Mann Whitney U istatistiklerinde başlangıçta anlamlılık katsayısı farklı düzeylerde olan iki grupta altı aylık süreçte çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu teste göre problem çözme konusunda ilk durumda iki grup arasında farklılık yok iken altı ay sonrasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi ve iş tatmini konularında başlangıçta iki grup arasında anlamlı bir farklılık varken altı ay sonrası ikinci durumda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmıştır. Süreç yönetimi ve kariyer planlama konularında ise altı aylık süreçte iki grup arasında herhangi bir değişim gözlenmemiş olup her iki ankette de iki grup arasında farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar uygulamayı yapan grup ile yapmayan grup arasındaki ilişkinin farklılaşmasına dair birtakım sonuçlar verse de genel bir kaniya varmak konusunda yeterli olmamıştır. Bu sınamalarda net bir sonuç ortaya çıkmamasını örneklem sayısının az oluşu ve seçilen iki grubun eğitim durumu, iş, meslek, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerinin oldukça farklı özelliklere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bir sonraki aşamada Mann Whitney U sınamalarında ortaya çıkan değişimi daha iyi anlayabilmek için grupların kendi içindeki değişim analiz edilmiştir.

Uygulamayı yapan grup Wilcoxon işaretleri sıra sayıları testi ile değerlendirildiğinde uygulamayı yapan grubun tüm hipotezleri güçlü biçimde ret edilmiştir. Bunun anlamı şudur; uygulamayı yapan grup hazırlanan kısa bir metni okuyarak tasarlanan adımlara ve yöntemlere göre uygulamaya başladıktan sonraki 6 aylık sürecin sonunda anketin cevap aradığı konularda belirgin biçimde iyileşme sağlamışlardır.

Uygulamayı yapmayan grup aynı şekilde 6 aylık ara ile değerlendirildiğinde konu başlıklarına göre yapılan parametrik olmayan sınamaların hiçbirinde 6 ay öncesine göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Sonuç olarak bir önceki aşamada Man Whitney sınamaları ile gördüğümüz ancak net bir yorum yapamadığımız durum Wilcoxon testi ile daha iyi anlaşılır olmuştur. Wilcoxon testine göre uygulamayı yapan grup anketin cevap aradığı her başlıkta ilerleme sağlarken uygulamayı yapmayan grubun ilerleme sağladığı bir başlık yoktur.

Anketin cevap aradığı problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama konularının birbiri ile ilişkilerinin yapısının ve zaman içerisindeki değişiminin ölçüldüğü analizin son aşamasında da deney tasarımının isabetliliğini doğrulayıcı nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmaya başlanırken temel öngörü şu şekildeydi; denekler problem çözme ile ilgili konularda ilerleme sağladığında, zaman yönetimi konusunda da ilerleme

sağlamış olmalıydı veya problem çözme ile ilgili konularda ilerleme sağladığında süreç yönetimi anlayışında da bir değişiklik olmalıydı. Bu örnekler kurduğumuz hipotezlere göre çoğaltılabilir olmakla birlikte mantıklı düşünüldüğünde problem çözme becerileri gelişen ve sistematikleşen bir bireyin belirli bir süre sonunda zaman yönetimi becerisi artmalı, süreç yönetimi anlayışında da olumlu yönde bir değişim olmalıydı. Korelasyon tabloları değerlendirildiğinde uygulamayı yapan gruptaki olumlu değişim açık bir şekilde görülmektedir. Özetle uygulama öncesinde birbiri ile anlamlı bir biçimde birliktelik sağlamıyor gibi görünen problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi konular çalışma sonrasında oldukça güçlü bir birliktelik sağlamaya başlamışlardır. Bu durum tasarlanan deneyin isabetliliğini doğrulayıcı niteliktedir.

Uygulamayı yapmayan grupta ise 6 aylık süreçte çok daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. Anketlere verilen cevaplarda uygulama öncesi ilk durumda konu başlıkları arasında anlamlı bir birliktelik görülmediği gibi uygulama sonrasında da anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Ayrıca uygulamayı yapmayan gruba ait diğer 10 değere de genel olarak bakıldığında sonuçlar benzer biçimdedir. Özetle uygulamayı yapmayan ikinci grubun sonuçlarına bakıldığında anketin cevap aradığı konu başlıklarının birbiri ile ilgisiz konular gibi görünmesi söz konusudur. İlk grubun sonuçları düşünüldüğünde ise uygulamayı yapmayan grup ile tam bir tezatlık söz konusudur. Genel bir değerlendirme yapıldığında korelasyon testleri; problem çözme, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama konularını içeren deney tasarımının doğruluğunu istatistiksel olarak destekler nitelikte olup uygulamayı yapan kişilerde bu başlıklara verilen cevaplar arasında anlamlı pozitif yönlü korelasyonlar ortaya çıkmıştır.

Yukarıda anlatılan analiz süreci sırasıyla kısaca özetlendiğinde, Mann Whitney U testi sonuçlarına göre altı aylık süreçte iki grup birbirine göre farklı noktalardan sürece başlayarak değişim geçirmiş süreç sonunda bağımsız iki grubun istatistiksel anlamlılık düzeyleri değişmiştir ancak bu sonuçlar değişimin yapısını anlamak konusunda yeterli bilgiyi vermemiştir. Hemen ardından yapılan Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ile grupların altı aylık süreçte kendi içerisinde nasıl değişim geçirdiği değerlendirilmiştir. Wilcoxon işaretli sıra sayıları testine göre uygulamayı yapan grup anketin yanıt aradığı her başlıkta olumlu değişim gözlemlenirken uygulamayı yapmayan grupta hiçbir başlıkta olumlu değişim gözlemlenmemiştir. Son olarak yapılan Sperman sıra korelasyon testi ise altı aylık süreçte uygulamayı yapan grupta anketin cevap aradığı başlıklara verilen yanıtlara göre başlangıçta birbiri ile ilişkisi yokmuş gibi görünen problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini ve kariyer

planlama konuları uygulama sonundaki ankete göre birbiri ile güçlü bağları olan konular olarak gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan bu tablo anketin cevap aradığı başlıkların birbiri ile pozitif yönlü olarak değiştiğini göstermektedir. Uygulamayı yapmayan grupta ise böyle bir değişim gözlemlenmemiştir.

Bu bilgiler ışığında istatistiksel analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi kalite araçları ile hazırlanan deney tasarımı amacına ulaşmıştır. Altı aylık süreçte uygulamayı yapan denekler genel olarak ilerleme kaydetmiştir. Sürekli iyileşme ve poka yoke (hataları önleme) felsefesini ilke edinen kalite anlayışı işletmelerde olduğu gibi bireylerde de yaşam boyu düzenli olarak sürdürülmesi gereken bir döngüdür bu yüzden işletmelerde olduğu gibi bireylerde de sürekli iyileşmenin sonu yoktur. Her ilerleme bir sonraki ilerlemeye ancak ve ancak zemin hazırlar. Bu çalışmada kullanılan "bireysel kariyer yönetimi yol haritası", uygulamayı yapan deneklerin kullandığı şablondaki kalite araçları seçilirken mesleği ne olursa olsun her bireyin kullanabileceği ortak araçların belirlenmesine özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araçların tasarımı farklı beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişime ve gelişime açıktır.

Çalışma sırasında en zorlayıcı konulardan biri uygulamayı yapan deneklerin motive edilmesi olmuştur. Kuşkusuz her denek çalışmaya aynı özveriyi gösterememiştir. Ayrıca deneklerin motive edilmesi sorunu nedeniyle uygulamayı yapan denek sayısı 13 gibi düşük bir sayıda kalmış olup bu yüzden uygulamayı yapmayanlardan oluşan grubun da örneklem sayısı 13 olmak durumunda kalmıştır. Standart sapmayı bilmediğimiz ve normallik varsayımı yapamadığımız böyle bir durumda parametrik olmayan yöntemler bilimsel çıkarsamalar yapabilmemizi mümkün kılmıştır. Ne var ki böyle bir çalışmanın işletmelerde çalışanlara kısa eğitimler verilerek yapılması ya da eğitim kurumlarında ders olarak okutulması ve benzeri seçenekler hem çalışmanın ulaştığı kişi sayısını hem de çalışmanın etkisini arttırabilecek faktörler olarak göze çarpmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Akyüz, B., Ünal, Ö.F., Mete, M., Doger, F. (2015). İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 85-106.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 1-17.

Ball, B. (1997). Career Management Competencies-The Individual Perspective. Career Development International, 74-79.

Dikili, A. (2013). Yeni Kariyer yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2): 473-484.

Erdem, R., Kaya, S. (1998). Zaman Yönetimi. Çağdaş Yerel Yönetimler, 7(2): 99-120.

Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 25: 87-106.

Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control The Japanese Way. New Jersey: Prentice Hall.

Morphaw, J. N. (2009). Total Quality Management: A Model for the Sustainability of Projects and Programs Africa. Maryland: University Press of America.

Naidu, N.V.R., Babu, K.M., Rajendra, G. (2006). Total Quality Management. New Delhi: New Age International.

Örücü, E., Tikici, M., Kanbur, A. (2007). Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(20): 9-31.

Özgür, G., Saran, M., Vatan, F., Khorshid, L. (2013). Eğitim Hizmetlerinde Kalite. Konya: Eğitim Yayınevi.

Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1): 79-114.

Spector, E. P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences. California: Sage Publications.

Sutharshini, B., Thevanes, N., Anton A. (2019). Effective Time Management as a Tool for Individual and Organizational Performance in Financial Institutions. The UIP Journal of Organizational Behavior, 18(2): 25-42.

Varol, E. S. (2001). Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri. Yönetim, 39: 17-27.

(<https://www.sigmacenter.com.tr/surec-nedir.html>) (27.10.2018)

([http://www.kalder.org/problem\\_cozme\\_teknikleri](http://www.kalder.org/problem_cozme_teknikleri)) (28.10.2018)

(<https://www.pinterest.ca/pin/787355947324253136/>) (12.11.2018)



*Case Study*

**A SOFTWARE DESIGN AND APPLICATION FOR APRIORI ALGORITHM: A CASE STUDY ON EVALUATION OF ISKUR DATA**

**APRİORİ ALGORİTMASININ KULLANILMASINA YÖNELİK BİR YAZILIM TASARIMI VE UYGULAMASI: İŞKUR VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

Doruk AYBERKİN<sup>1,\*</sup> Üstün ÖZEN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Bayburt TBMYO, Bilgisayar Teknolojileri ve Programlama Bölümü, Türkiye, doruk@bayburt.edu.tr

<sup>2</sup> Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi İİBF Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Türkiye, uozen@atauni.edu.tr

**Article Info:**

Received : December 6, 2019

Revised : December 23, 2019

Accepted : December 26, 2019

**Keywords:**

*Data Mining*

*Association Rule Mining*

*Apriori Algorithm*

*Turkish Employment Agency*

**Anahtar Kelimeler:**

*Veri Madenciliği*

*Birliktelik Kuralı Madenciliği*

*Apriori Algoritması*

*Türkiye İş Kurumu*

**ABSTRACT**

Data mining is used to reveal relationships between variables stored in large databases and to reach meaningful information from data. Databases with large data available in government agencies can be evaluated with appropriate software to help predict the future and develop policies. In this study, a software that analyzes data using apriori algorithm is designed. In the implementation phase of the Apriori algorithm, the study was extended to take into account the measure of lift in addition to the trust and support criteria. After analyzing the data of Turkish Employment Agency imported into the software, a set of rules specific to job applications were created and it's finally interpreted.

**ÖZET**

Veri madenciliği, büyük veri tabanlarında depolanan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve verilerden anlamlı bilgilere ulaşmak için kullanılır. Devlet kurumlarında bulunan büyük boyutlu veriye sahip veri tabanları uygun yazılımlarla değerlendirilerek gelecek ile ilgili tahminlerin yapılabilmesine, politikalar geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu çalışmada Apriori algoritmasını kullanarak verileri analiz eden bir yazılımın tasarımı yapılmıştır. Apriori algoritmasının uygulama aşamasında güven ve destek kriterlerine ek olarak ilginçlik ölçüsü de hesaba katılarak çalışma genişletilmiştir. Yazılım içerisine aktarılan Türkiye İş Kurumu'na ait verilerin analizi yapılmış, iş başvurularına özgü kurallar kümesi oluşturularak yorumlanmıştır.

© 2019 JOBDA All rights reserved

**1 | GİRİŞ**

İnternet ve bilişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte sayısal verilerde büyük bir artış yaşanmıştır. Toplanan sayısal veriler detaylı ve amaca uygun biçimde sayısal veri tabanlarında tutulmakta, istenildiğinde süratle kullanılabilir durumda hazır bulunmaktadır. Veri işlenmemiş olarak tek başına bir

anlam ifade etmez, ancak veriler üzerinde analiz yaparak bir sorunun karşılığı olan bilgiye ulaşılabilir.

Ortaya çıkan büyük ham veriden istenilen çözüme uygun bilgi üretilmesi süreci Veri Tabanından Bilgi Keşfi (VTBK-Knowledge Discovery in Databases) olarak adlandırılmaktadır. VTBK yaklaşımı; veri temizleme, veri birleştirme, veri dönüştürme, örüntü

**\* Corresponding Author,**

E-mail: doruk@bayburt.edu.tr (Doruk Ayberkin)

tanımlama ve yorumlama ile bilgi sunumunu içermektedir. Verilerin anlamlı bilgi haline dönüştürülmesi istendiğinde çözüm olarak Veri Madenciliği (Data Mining) kavramı devreye girmektedir.

Veri madenciliği uygulamaları, veriden anlamlı bilgiler çıkarmak için günümüzde birçok alanda kullanılmaktadır. Birliktelik kuralları ise veri madenciliğinde kullanılan bir teknik olup, veri tabanlarındaki bilgiler arasında anlamlı ilişkileri ortaya çıkararak her verinin birbiri ile ilişkisini açıklamaktadır. Daha çok market sepeti analizi olarak bilinse de ilişki kurgusu olan verilerin tamamında kullanılabilen bir yöntemlerdir. Bu analizde, Apriori algoritması gibi farklı algoritmalar da kullanılmaktadır.

Bu çalışmada ilişkili olacağı düşünülen Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) iş başvurusu verilerinin içerisinde, birliktelik kuralı bulmak amacıyla, Apriori algoritması kullanılarak inceleme yapılmıştır. Bulunan birliktelik kuralları yorumlanmış ve çıkan sonuçlar tartışılmıştır. Sonuç olarak, başvuru verileri üzerinden ulaşılan anlamlı bilgiler sayesinde İŞKUR'un ve bağlantılı diğer kurumların, fayda sağlaması amaçlanmıştır.

## 2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 | VERİ MADENCİLİĞİ VE BİRLİKTELİK KURALLARI

#### 2.1.1 | Veri Madenciliğinin Tanımı ve Kullanılan Modeller

Veri madenciliği modelleri temelde iki ana başlık altında incelenmektedir. İlk başlık sonuçları belirli olan verileri kullanarak gelecekteki davranışları belirleyebileceğimiz tahmin edici, diğer başlık ise verilerdeki örüntülerin bulunmasını sağlayarak karar vermeye yardımcı olan tanımlayıcıdır (Fayyad vd.1996, s. 85). Tahmin edici başlığı altında sınıflama ve regresyon modelleri, tanımlayıcı başlığı altında ise kümeleme, birliktelik kuralları ve ardışık zamanlı örüntü modelleri bulunmaktadır (Akpınar, 2000, s. 2).

##### 2.1.1.1 | Birliktelik Kuralları

Birliktelik kuralları tanımlayıcı veri madenciliğinde yaygın olarak kullanılan ve denetimsiz öğrenen veri madenciliği modellerinden biridir. Bu kurallar, veriler arasındaki ilişkileri tanımlayarak birlikte olma durumlarını inceler. Bu sayede veri kümesi içerisinde bulunan eş zamanlı meydana gelme durumları ve oluşumlar incelenebilmektedir. Bir başka deyişle, birliktelik kuralları veri depolarındaki bağlantısız veriler arasında birliktelik ve ilişkileri arayarak sıkça kullanılan nesnelerin bağlantılarını ortaya çıkartmak için kullanılır (Kumbhare & Chobe, 2014, s. 927).

Birliktelik kuralları ilk olarak 1993 yılında Agrawal ve arkadaşları (Agrawal vd.1993, s. 207) tarafından bir

süpermarkette müşterilerin aldığı ürünler arasındaki birliktelikleri ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır. Bu nedenle literatürde genellikle market sepeti analizi adıyla kullanılmaktadır. Birliktelik kurallarının matematiksel modeli aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

$I = \{i_1, i_2, \dots, i_m\}$ , farklı değişkenlere sahip  $m$  öğeden oluşan bir veri kümesidir. Veri kümesinde  $t$ , küme içindeki işlemler ve  $k$ , kurallar olmak üzere birliktelik olması durumunda  $t[k] = 1$  aksi halde  $t[k] = 0$  olur. Bir birliktelik kuralı şeklinde bir ifade edilir. Burada  $X$  ve  $Y$ , tam veri kümesi olan  $I$ 'nin alt kümeleridir. kuralı,  $X$  olduğunda  $Y$ 'nin de olduğunu, yani  $X$  ve  $Y$ 'nin birlikte oluştuğunu, kısaca birlikteliğini ifade etmektedir (Agrawal vd.1993, s. 208). Daha anlaşılır şekilde kuralın genel tanımı,  $X$ ' teki öğeleri içeren veri tabanındaki işlemlerin  $Y$ 'deki öğeleri de içermeye eğilimi göstermesidir (Agrawal & Shafer, 1996, s. 963).

Birliktelik kuralları analizinde ortaya birçok ilişki kuralı çıkmakta, bunlar arasından seçim yapılması aşamasında, destek ve güven ölçütleri devreye girmektedir. Destek ölçütü istatistiksel bir boyut olarak görev görür; yeterince büyük değilde kuralın daha az tercih edildiği ve dikkate alınmayabileceğini gösterir. Bu durum belirlenen asgari eşik değeri göz önüne alınarak değerlendirilir. Güven ölçütü ise tercih edilen durumların hangi olasılıkla gerçekleştiği hakkında bilgi vermektedir. Destek ve güven ölçütleri sırasıyla eşitlik (1) ve eşitlik (2)' de ifade edilmiştir (Agrawal & Srikant, 1994, s. 487).

$$\text{Destek} = \frac{\text{X ve Y'nin beraber bulunduğu satır sayısı}}{\text{Toplam satır sayısı}} \quad (1)$$

$$\text{Güven} = \frac{\text{X ve Y'nin beraber bulunduğu satır sayısı}}{\text{X'in bulunduğu satır sayısı}} \quad (2)$$

Destek ve güven ölçütleri için belirlenecek olan minimum değerler, çalışmayı yapan araştırmacı tarafından belirlenir. Ancak unutulmamalıdır ki birliktelik kuralları, belirlenen minimum değerler ile anlam kazanmaktadır. Belirlenen değerlerin çok düşük olması ilişki sayısının fazla, çok yüksek olması ise ilişki sayısının az çıkmasına neden olacaktır. Minimum destek değeri yaygın olarak bulunan eşleşmeleri belirlerken, minimum güven değeri bu eşleşmeler içerisinde belirlenen minimum değere göre elemeler yaparak güçlü birlikteliklerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Birliktelik kurallarında seçimi etkileyen diğer bir faktör ise ilginçlik ölçüsü olarak adlandırılan Lift değeridir. Lift değeri genel olarak nitelikler arasındaki ilişkinin yoğunluğunu ifade eder; daha büyük Lift değeri, nitelikler arasında daha yoğun bağlantı anlamına gelir (Linoff & Berry, 2011, s. 81). Lift değeri, bulunan kurallar içerisinde bir kuralın diğerlerinden ne derece önemli olduğunu belirlemek



için kullanılır. Lift ölçütü eşitlik 3 'te ifade edilmiştir (Hastie vd.2009, s. 491).

$$\text{Lift}(X \rightarrow Y) = \frac{\text{Destek}(X \text{ ve } Y)}{\text{Destek}(X) \cdot \text{Destek}(Y)} \quad (3)$$

Birliktelik kuralına ilişkin olarak geliştirilen bazı algoritmalar şunlardır; AIS (Agrawal vd.1993, s. 207-216), Apriori (Agrawal & Srikant, 1994, s. 487-499), SETM (Houtsma & Swami, 1995, s. 245-262), RARM (Das vd.2001, s. 474-481), CHARM (Zaki & Hsiao, CHARM: An Efficient Algorithm for Closed Itemset Mining). Bu algoritmalar içerisinde ilk olanı AIS, en bilineni ise Apriori algoritmasıdır.

### 2.1.1.2 | Apriori Algoritması

Apriori 1994 yılında Agrawal ve Srikant tarafından veriler arasındaki mantıksal birliktelik kurallarını kullanarak veri madenciliği yapmak için önerilen bir algoritmadır (Agrawal & Srikant, 1994, s. 487-499). Algoritmanın adı, sık kullanılan öge kümesi özellikleri hakkında önceki (prior) bilgileri kullanmasına dayanmaktadır.

Apriori, birliktelikleri keşfetmek için hazırlanmış yinelemeli bir yaklaşım kullanmaktadır. İlk olarak, her bir ögenin toplam sayısını bulmak için veri tabanını tarar ve minimum desteği sağlayan öğeleri bir araya getirerek, bir öge kümesi bulur. Elde edilen küme daha sonra alt kümeleri bulmak için kullanılır ve tüm birliktelikler bulunana kadar bu işlem devam eder. Her birliktelik alt kümesinin bulunması, veri tabanının bir tam taramasını gerektirir. Apriori algoritması bu taramalar sırasında verimliliği arttırmak ve arama alanını azaltmak için Apriori özelliği adı verilen bir hesaplama kullanır (Han, Kamber, & Pei, 2011). Bu özelliğe göre, bir öge kümesi yaygın bir öge kümesi ise bu öge kümesinin tüm alt kümeleri de yaygın öge kümesi olmalıdır (Salvatore vd.2004, s. 542).

Apriori algoritması iki aşamadan oluşan bir süreçtir. Birinci aşamada birleştirme ikinci aşamada ise budama işlemi gerçekleştirilir. Sık geçen k ögeli birliktelik kümeleri  $L_k$ , k aday altküme sayısı ve k ögeli aday birliktelik kümeleri  $C_k$  olarak adlandırılır. Birleştirme adımında  $L_k$ 'yı bulmak için k ögeli her bir aday küme ( $C_k$ ),  $L_{k-1}$ 'in kendi arasında birleştirilmesiyle oluşturulur.  $C_k$ 'nın elemanları bütün birliktelikleri içerir ve  $L_k$ 'nın bir üst kümesidir.  $C_k$ 'daki aday sayısını belirlemek için bir veri tabanı taraması yapılır ve  $L_k$ 'lar hesaplanır.  $C_k$  sayısı çok büyük olduğu durumlarda ağır hesaplamalar oluşacağından  $C_k$  sayısını azaltmak için budama aşaması gerçekleştirilir. Budama aşamasında, yaygın olmayan herhangi bir (k-1) aday kümesi bir yaygın k-aday kümesinin alt kümesi olamaz ve eğer bir aday k alt kümesinin herhangi bir (k-1) alt kümesi  $L_{k-1}$ 'de yoksa aday yaygın aday kümesi olamayacağından ve  $C_k$ 'dan kaldırılır. Bu sayede yaygın olmayan kurallar

budanarak yaygın olan kuralların kalması sağlanır (Han vd.2011).

Apriori algoritmasının klasik sözde kodu, Şekil 1. (Han vd.2011, s. 253)' de görülmektedir. Şekilde yer alan apriori-gen fonksiyonu, (k-1) adet ögeye sahip  $L_{k-1}$  sık geçen aday kümesini kullanarak k adet ögeye sahip aday alt kümelerin oluşturulmasını sağlar. Bu fonksiyon ile ilk olarak,  $L_{k-1}$  sık geçen öge kümesine kendisi ile birleştirme işlemi uygulanır. Birleştirme işleminde  $L_{k-1}$  sık geçen öge kümesinin her satırında yer alan son öge haricinde diğer öğelerin çapraz olarak benzerliği aranır ve son öge haricinde diğer öğelerle yakalanan benzerliklerden yeni aday öge kümeleri oluşturulur. Oluşan kümeler budama adımı ile budanarak fonksiyondan ana işleme dönülür (Agrawal & Srikant, 1994, s. 491).

### Şekil 1. Apriori Algoritmasının Sözde Kodları

```

1)  $L_1 = \{\text{sık geçen 1-öge kümesi}\};$ 
2) for ( $k=2; L_{k-1} \neq \emptyset; k++$ ) do begin
3)    $C_k = \text{apriori-gen}(L_{k-1});$  // Ycni adaylar
4)   for all transactions-hareketler  $t \in D$  do begin
5)      $C_t = \text{subset}(C_k, t);$  // Adaylar t içindedir
6)     for all candidates - adaylar  $c \in C_t$  do
7)        $c.\text{count}++;$ 
8)   end
9)    $L_k = \{c \in C_k \mid c.\text{count} \geq \text{minsup}\}$ 
10) end
11) Answer =  $\cup_k L_k;$ 

```

## 3 | UYGULAMA

### 3.1 | APRIORI ALGORİTMASININ UYGULANMASINA YÖNELİK YAZILIM UYGULAMASI

#### 3.1.1 | Yazılım Ortamı ve Verilerin Hazırlanması

Uygulama yazılımı Microsoft.NET platformunda ve C# programlama dili kullanılarak hazırlanmıştır. Uygulama içerisinde oluşturulan kütüphaneler ile Apriori algoritması çalıştırılmaktadır.

Uygulamada Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)'dan sağlanan 2017 yılına ait veriler kullanılmıştır. Veriler Microsoft Excel hesap tablosu biçiminde bulunmaktadır. Veriler, algoritmanın çalıştırılması için uygulama içerisinde hazırlanarak uygun hale getirilmektedir. Verilerin hazırlanması süreci VTBK'nın veri seçimi, veri ön işleme ve veri indirgeme aşamalarından oluşmaktadır. (Fayyad vd.1996, s. 84)

Veri seçimi sürecinde İŞKUR'dan alınan on aya ait başvuru verileri tek bir tabloda toplanmıştır. Daha sonra toplanan veriler içerisinde yer alan ancak kullanımı bir anlam taşımayan diğer bir ifadeyle gürültülü veri olarak adlandırılan (Han vd.2011) alanlar tespit edilerek, birliktelik kurallarının ortaya çıkarılmasına hizmet edecek biçimde yeniden düzenlenmiştir. Ön işleme ve indirgeme sürecinden geçirilen veriler üzerinde geliştirilen uygulama vasıtasıyla Apriori algoritması uygulanmıştır.

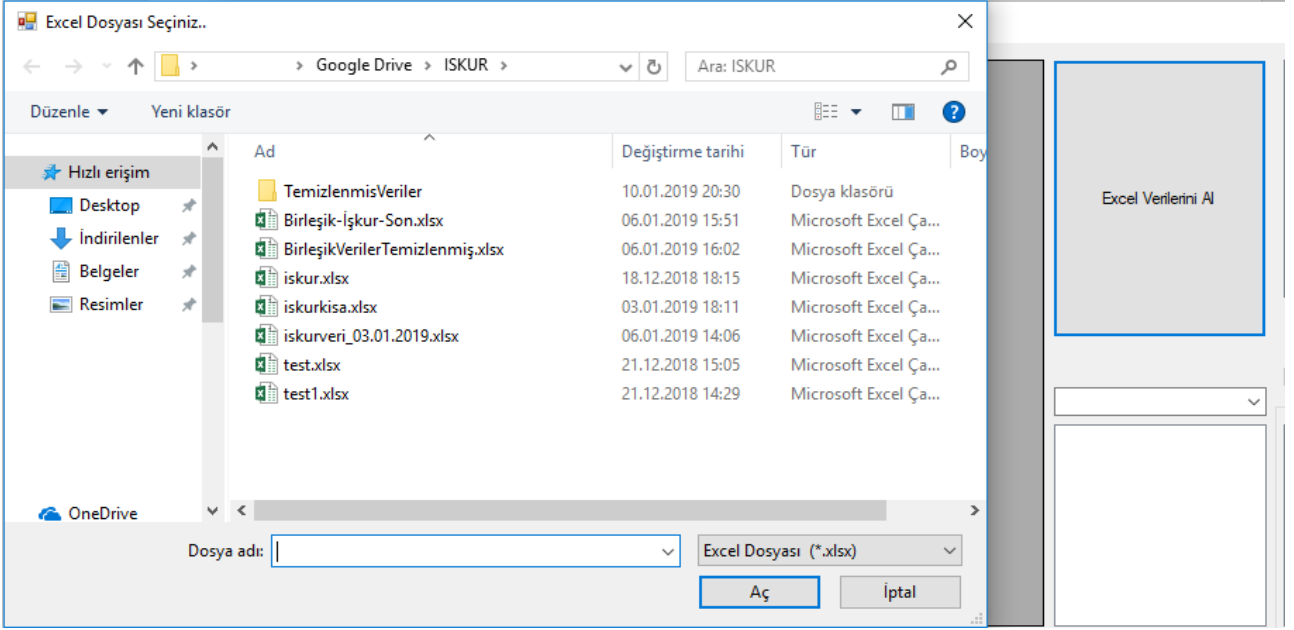
Geliştirilen uygulama yazılımı çalışma aşamaları ve yapılan işlemlerin açıklaması izleyen başlıklarda verilmiştir.

### 3.1.2 | Verilerin Yazılım İçerisine Alınması

İŞKUR'dan Excel uzantısı (.xlsx) biçiminde elde edilen aylık veriler ilk olarak birleştirme işlemine tabi tutulmuştur. Birleştirme işlemi, veri bütünlüğünü sağlamak ve sonraki aşamalarda yapılacak hesaplamaların güvenilirliğini arttırmak açısından

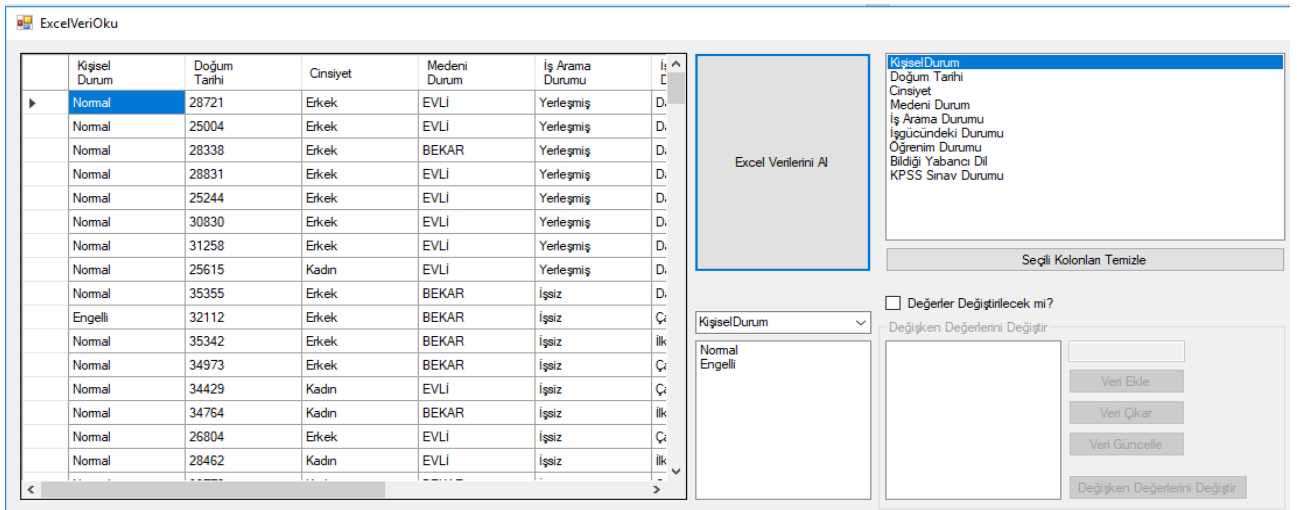
önem taşımaktadır. Birleştirme aşamasından sonra verilerin daha rahat işlenebilmesi için program içerisine alınma süreci başlamaktadır. Bu aşamada verilerin hazırlanmış olduğu xlsx dosya formatı XML biçimli bir dosya ürettiğinden, yazılım bu yapıyı destekler bir yapıda hazırlanmıştır. Veriler program içerisinden dosya yolu gösterilerek veriler yazılım içerisinde tablo formatına dönüştürülür. Bu işlem Şekil 2' de gösterilmiştir

Şekil 2. Verilerin Yazılım İçerisine Alınması



Veriler, yazılım içerisine alındığında bir tablo elemanı içerisine doldurulmakta aynı zamanda veri dosyası içerisinde ilk satırda bulunan alan isimleri de bir liste elemanı içerisinde saklanmaktadır. Bu sayede hem bir sonraki aşamada yapılacak olan sonuç odaklı olmayan alanların çıkarılması hem de veri dosyasında bir hata oluşması durumunda tespiti sağlanmıştır. Verilerin yazılım içerisine alınması sonrası oluşan yazılım görüntüsü Şekil 3' te gösterilmiştir.

Şekil 3. Veriler Yazılım İçerisine Alındıktan Sonra Oluşan Görüntü



### 3.1.3 | Sonuç odaklı olmayan alanların veri tabanından çıkarılması

Bu süreçte, önemsiz alanlar çıkartılarak veri seti filtrelenir. Bu aşamada amaç algoritmanın uygulanması sırasında anlamsız birlikteliklerin çıkmasını engelleyerek birlikteliklerin bulunma süresini kısaltmaktır. Örnek vermek gerekirse veri setinde bulunan askerlik durumu bilgisi, erkek adaylar için anlam taşırken kadın adaylar için anlamsız bir alandır. Veri seti erkek ve kadın adayları bir bütün

olarak barındırdığından, askerlik durumu anlamlı birliktelik kuralına uymadığından veri setinden çıkartılmıştır.

Veri setinden alan çıkarma işlemi, listelenmiş başlıklar içerisinde seçim yapılarak gerçekleştirilir. Seçim işlemi tek bir eleman veya birden fazla eleman için aynı anda gerçekleştirilir. Çıkartma işlemi Şekil 4' te gösterilmiştir.

Şekil 4. Veri Setinden Alan Eksiltme İşlemi

The screenshot shows the ExcelVeriOku application interface. On the left, there is a table with columns: Kişisel Durum, Doğum Tarihi, Cinsiyet, Medeni Durum, İş Arama Durumu, and a dropdown menu. The table contains 20 rows of data. On the right, there is a panel titled 'Excel Verilerini Al' with a list of fields: Kişisel Durum, Doğum Tarihi, Cinsiyet, Medeni Durum, İş Arama Durumu, İşgücündeki Durumu, Öğrenim Durumu, Bildiği Yabancı Dil, and KPSS Sınav Durumu. Below this list is a button 'Seçili Kolonları Temizle'. A dialog box titled 'Uyarı' is open, asking 'Veri setinden seçili alanları çıkarmak istediğinize emin misiniz?' with 'Tamam' and 'İptal' buttons. Below the dialog box are buttons for 'Veri Güncelle' and 'Değişken Değerlerini Değiştir'.

Kişisel Durum	Doğum Tarihi	Cinsiyet	Medeni Durum	İş Arama Durumu	
Normal	28721	Erkek	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	25004	Erkek	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	28338	Erkek	BEKAR	Yerleşmiş	D.
Normal	28831	Erkek	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	25244	Erkek	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	30830	Erkek	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	31258	Erkek	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	25615	Kadın	EVLİ	Yerleşmiş	D.
Normal	35355	Erkek	BEKAR	İşsiz	D.
Engelli	32112	Erkek	BEKAR	İşsiz	Ç.
Normal	35342	Erkek	BEKAR	İşsiz	İlk
Normal	34973	Erkek	BEKAR	İşsiz	Ç.
Normal	34429	Kadın	EVLİ	İşsiz	Ç.
Normal	34764	Kadın	BEKAR	İşsiz	İlk
Normal	26804	Erkek	EVLİ	İşsiz	Ç.
Normal	28462	Kadın	EVLİ	İşsiz	İlk

### 3.1.4 | Nitel Verilerin Nicel Değerlere Dönüştürülmesi

Apriori algoritması, niteliklerin sahip olduğu var/yok diğer bir ifadeyle bir ve sıfır değerleri ile işlem yapmaktadır. Ancak niteliklerin aldığı değerler incelenen problemlerin birçoğunda ikiden fazla olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, niteliklerin sayısal veya kategorik değerleri ile kural üretmek için Srikant ve Agrawal tarafından 1996 yılında yapılan çalışmada etkili bir metot önerilmiştir. Önerilen metot, niteleyici aralık değişkenlerinin değer sırasının korunarak ardışık tam sayılara eşlenmesine

dayanmaktadır (Srikant & Agrawal, 1996, s. 1-12). Bu nedenle yazılım içerisinde Apriori algoritmasının çalıştırılması için nitel değerler nicel değerlere dönüştürülmüştür.

Yazılımda alan başlıklarının doldurulduğu bir liste elemanına bağlı olarak alt nitelikler listelenmektedir. Değişiklikler yazılım içerisinde bulunan "Değişken değerlerini değiştir" alanından niteliğe karşılık sayısal bir değer verilerek gerçekleştirilir. Değer değiştirme işlemi ve örnek ön izleme Şekil 5' te gösterilmiştir.

### Şekil 5. Nitel Değişkenlerin Sayısal Biçime Dönüştürülmesi

The screenshot shows the ExcelVeriOku interface. On the left, a data table is displayed with columns: Cinsiyet, Medeni Durum, İş Arama Durumu, İlgücündeki Durumu, Öğrenim Durumu. The table contains 20 rows of data. On the right, a dialog box titled 'Uyarı' (Warning) is open, asking 'Verileri değiştirmek istediğinize emin misiniz?' (Are you sure you want to change the data?). Below the dialog, there is a 'Medeni Durum' dropdown menu and a list of values: EVLI, BEKAR, DUL, BOŞANMIŞ. A checkbox 'Değerler Değiştirilecek mi?' (Will values be changed?) is checked. Below this, there are buttons for 'Veri Ekle', 'Veri Çıkar', 'Veri Güncelle', and 'Değişken Değerlerini Değiştir'. At the bottom right, there are buttons for 'Tamam' and 'İptal'.

#### 3.1.5 | Veri setine apriori algoritmasının uygulanması ve kuralların oluşturulması

Apriori algoritmasında birliktelik kuralı oluşturulurken kullanılan minimum bir destek sayısı ile asgari güven değerlerinin belirlenmesi ve yazılımda ilgili alana tanımlanması gerekmektedir. Destek ve güven değerlerinin belirlenmesi, oluşturulacak birliktelik kurallarının ilginçliği açısından önem taşımaktadır. Bu değerlerin düşük girilmesi durumunda birliktelik kuralı sayısı yüksek

çıkacak, bu nedenle değersiz çok sayıda kural ile karşı karşıya kalınacaktır. Düşük girilmesi durumunda ise bu sayı yetersiz olabileceğinden, anlamlı birliktelik kural tahmini yapmak zorlaşacaktır. Bu durumun önüne geçebilmek için farklı düzeyde destek ve güven değerleri uygulanarak sorun çözülebilmektedir. Uygulama yazılımında eşik ve güven değeri alanlarına giriş yapılarak birliktelik kuralları oluşturulur. Destek ve güven değerleri tanımlanarak birliktelik kurallarının oluşturulması Şekil 6' da gösterilmiştir.

#### Şekil 6. Destek ve Güven Değerleri Girilmesi ile Oluşturulan Birliktelik Kuralları

The screenshot shows the results of the Apriori algorithm. The main window displays a list of association rules with their support and confidence values. For example, '[21] -> [11]: Destek: 26, Güven: 0.456140350877193'. Below the list, there are buttons for 'Sonuçları Kopyala' and 'Sonuçları Kopyala'. On the right, there is a 'Test Versiyonu Yükle' section with a dropdown menu. Below it, there are input fields for 'Eşik Değeri' (0.2) and 'Güven Değeri' (4). There are buttons for 'Apriori', 'Data Gridview Aktar', and 'Excel Dosyasına Aktar'. At the bottom, there are buttons for 'Sonuçları Kopyala' and 'Sonuçları Kopyala'.

#### 3.1.6 | Sonuç Çıktısının Oluşturulması

Birliktelik kuralları oluşturulduktan sonra bir tablo nesnesine aktarılır. Bu kurallar tablo nesnesinden bir

veri tabanına aktarılabilen veya seçilen bölümü kopyalanarak bir metin belgesi olarak saklanabilmektedir. Oluşturulan birliktelik kurallarının bir çıktı örneği Şekil 7' de gösterilmiştir.

**Şekil 7. Birliktelik Kurallarının Çıktı Görüntüsü**

İşsiz; Okur Yazar Olmayan	> Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,286
Okur Yazar Olmayan	> Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,723
Okur Yazar Olmayan	> Normal; Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,034
Yabancı Dil(Hayır); Okur Yazar Olmayan	> Normal; Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,301
Normal; Okur Yazar Olmayan	> Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,017
Okur Yazar Olmayan	> Normal; Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,732
İşsiz; Okur Yazar Olmayan	> Normal; Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,301
Normal; Okur Yazar Olmayan	> Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,723
Yabancı Dil(Hayır); İşsiz; Okur Yazar Olmayan	> Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,286
Okur Yazar Olmayan	> Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,612
İşsiz; Okur Yazar Olmayan	> Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,017
Yabancı Dil(Hayır); Okur Yazar Olmayan	> Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,723
Okur Yazar Olmayan	> Normal; Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,626
Yabancı Dil(Hayır); İşsiz; Okur Yazar Olmayan	> Normal; Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,301
Normal; Okur Yazar Olmayan	> Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,612
Yabancı Dil(Hayır); Okur Yazar Olmayan	> Normal; Kpss Puanı Yok; İşsiz	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 1,732
İşsiz; Okur Yazar Olmayan	> Normal; Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,993 Destek: 134 Lift: 2,034
Daha iyi şartlarda iş arayan; İlköğretim	> Normal; Yabancı Dil(Hayır)	> Güven: 0,991 Destek: 111 Lift: 1,757
Daha iyi şartlarda iş arayan; İlköğretim; Kpss Puanı Yok	> Normal; Yabancı Dil(Hayır)	> Güven: 0,991 Destek: 109 Lift: 1,757
İlköğretim	> Normal; Yabancı Dil(Hayır)	> Güven: 0,988 Destek: 165 Lift: 1,752
İlköğretim; Kpss Puanı Yok	> Normal; Yabancı Dil(Hayır)	> Güven: 0,988 Destek: 162 Lift: 1,751
Yabancı Dil(Hayır); İlk kez iş hayatına atılan	> İşsiz	> Güven: 0,985 Destek: 137 Lift: 1,303
Yabancı Dil(Hayır); İlk kez iş hayatına atılan	> Normal; İşsiz	> Güven: 0,985 Destek: 137 Lift: 1,310
Daha iyi şartlarda iş arayan; İlköğretim	> Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,982 Destek: 111 Lift: 1,272
Daha iyi şartlarda iş arayan; İlköğretim	> Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,982 Destek: 111 Lift: 1,996
İlköğretim	> Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,982 Destek: 165 Lift: 1,272
İlköğretim	> Yabancı Dil(Hayır); Kpss Puanı Yok	> Güven: 0,982 Destek: 165 Lift: 1,996

**4 | SONUÇ ve ÖNERİLER**

Çalışma sonucunda toplam 555 birliktelik kuralı elde edilmiştir. Sonuç olarak çıkan birliktelik kurallarının tamamı bir anlam taşımamakta, ancak değerlendirme sonucu anlamlı sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Algoritmanın birliktelik kurallarını hesaplama süresi güven ve destek değerleri ile orantılı olarak azalma ya da artış göstermektedir.

Oluşturulan birliktelik kuralları yorumlanırken destek, güven ve ilginçlik değerleri kullanılmaktadır. Örneğin Şekil 7'de ilk sırada bulunan kayıt için destek değerine göre, okur yazar olmayanların %99,3'ünün yabancı dili ve Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) puanı yok ve işsiz şeklinde yorumlanmıştır. Lift değerinin 2,612 olması okur yazar olmayan başvuru sahiplerinin yabancı dil ve KPSS puanlarının olmadığı aynı zamanda işsiz oldukları parametreleri arasında kuvvetli bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Oluşan birliktelik kurallarının öneme ve ilginçliğe sahip olduğu düşünülenleri şu şekilde özetlemek mümkündür. İlk kez iş hayatına atılan başvuru sahiplerinin %80'i KPSS puanına sahiptir. İlk kez iş hayatına atılan kadınlar toplam başvurunun %11,86'sını oluşturmakta ve %90'ı işsizdir. Başvuru yapanlar arasında iş sahibi olmayan kadınların oranının %32,04 olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumları göz önüne alındığında, evli ve ilköğretim mezunu başvuru yapanların tamamı KPSS puanına sahiptir. Genel başvuruların %17'lik kısmı, lisans mezunu işsizlerden oluşmaktadır. Aynı zamanda iş sahibi olan lisans mezunlarının %80'i aktif olarak iş aramaktadır. Ön lisans mezunu başvuru yapan aday oranı ise %11 düzeyindedir. İlköğretim

mezunu KPSS'ye girmemiş kadın adayların %80'i daha iyi şartlarda iş aramaktadır.

Bölgeler bazında bakıldığında en güçlü desteğin Marmara bölgesinde bulunduğu ve bu bölgeden başvuru yapanların %90 oranında KPSS puanına sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra profili olmayan ya da düzenlememiş olan adayların %90'ı KPSS puanına sahiptir.

Engeli ya da hüküm durumu olmayan normal nitelikteki erkek bireylerin %80'i iş sahibi değildir ve aktif olarak iş aramaktadır. İş arayan ancak profilini doldurmamış ya da eksik doldurmuş bireylerin oranı %12,64 seviyesindedir.

Elde edilen sonuçlara göre, İŞKUR özelinde yapılan çalışmanın sonucunda veri madenciliği analizlerinden anlamlı sonuçlar ortaya çıkartılması ve bu sonuçların başvuru düzenlemede kullanılabilmesi mümkün görülmektedir. Böyle bir çalışma yapılmasının çeşitli avantajları vardır. İŞKUR'un elinde bulunan veriden bilgi keşfi yapılması neticesinde, tahminlerin ve durum değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi, ayrıca geleceğe yönelik kararların alınması sağlanabilir.

Bulunan birliktelik kuralları incelendiğinde görülen diğer bir kural, ilk kez iş hayatına atılan kadın bireylerin işverenler tarafından tercih edilmemeleri, aynı durumda olan erkek bireylere göre çok daha güçlü bir birlikteliktir. Bununla birlikte başvuru yapan kadın bireylerin işsizlik oranı da dikkate alınması gereken diğer bir sonuçtur. Bu durum Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından değerlendirilebilir ve politikalarını şekillendirmek için kullanılabilir.



Daha iyi şartlarda iş arayan başvuru sahiplerinin oransal yüksekliğinin de dikkate değer nitelikte olduğunu söylenebilir. Bu yüksek oran memnuniyetsizlik göstergesi olarak da kabul edilebilir. Çalışırken işsiz kalan ve aktif durumda iş arayanların yüksek oranı ise ekonomik tahminlerde dikkate alınabilir.

Değerlendirmeye alınması gereken diğer bir sonuç ise aktif olarak iş arayan, KPSS puanına sahip bireylerin profillerini doldurmamış ya da eksik doldurmuş olmalarıdır. Bu sonuçtan adayların başvuru sürecinde eksik bilgilendirdiği ya da İŞKUR başvurularını önemsemedikleri sonucu çıkarılabilir.

Çalışmanın belirli kısıtları vardır. İŞKUR tarafından sağlanan 2017 yılına ait on aylık veriler ile çalışılmış ve başvuru sahipleri tarafından girilen bilgilerin doğru olduğu kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar ve yorumlar incelendiğinde yapılan çalışmanın gelecekteki belirli kararları ve politikaları şekillendirebilir nitelikte olduğu söylenebilir. Bu sayede personel arayan iş yeri sahiplerinin uygun personele ulaşma sürecine katkı sağlanabilir.

#### KAYNAKÇA

Agrawal, R., Imielinski, T., & Swami, A. (1993). Mining Association Rules between Sets of Items in Large Databases. PROCEEDINGS OF THE 1993 ACM SIGMOD INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF DATA, (s. 207-216). WASHINGTON DC.

Agrawal, R., & Shafer, J. (1996). Parallel Mining of Association Rules: Design, Implementation and Experience. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 962-969.

Agrawal, R., & Srikant, R. (1994). Fast algorithms for mining association rules. Proc. of 20th Intl. Conf. on VLDB, (s. 487-499).

Akpınar, H. (2000, Nisan 1). Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği. İ.Ü işletme Fakültesi Dergisi (29), 1-22.

Das, A., Ng, W., & Woon, Y. (2001). Rapid Association Rule Mining. International Conference on Information, (s. 474-481). Atlanta.

Fayyad, U., Shapiro, G. P., & Smyth, P. (1996). Knowledge Discovery and Data Mining: Towards a unifying framework. KDD'96 Proceedings of the Second International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, (s. 82-88). Portland, Oregon.

Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2011). Data Mining: Concepts and Techniques 3rd. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2009). The Elements of Statistical Learning. New York: Springer. doi:10.1007/978-0-387-84858-7

Houtsma, M., & Swami, A. (1995). Set-oriented data mining in relational databases. Data & Knowledge Engineering, 245-262.

Kumbhare, T., & Chobe, S. (2014). An Overview of Association Rule Mining Algorithms. (IJCSIT) International Journal of Computer Science and Information Technologies, 927-930.

Linoff, G., & Berry, M. (2011). Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Salvatore, O., Perego, R., & Silvestri, C. (2004). A new algorithm for gap constrained sequence mining. SAC '04 Proceedings of the 2004 ACM symposium on Applied computing, (s. 540-547).

Srikant, R., & Agrawal, R. (1996). Mining Quantitative Association Rules in Large Relational Tables. ACM SIGMOD International Conference on Management of Data, (s. 1-12). Montreal.

Zaki, M., & Hsiao, C.-J. (tarih yok). CHARM: An Efficient Algorithm for Closed Itemset Mining. Proceedings of the 2002 SIAM International Conference on Data Mining (s. 457-473). içinde doi:10.1137/1.9781611972726.27





*Research Article*

**THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON EMPLOYEE BEHAVIOR; A STUDY ON ARTICLES PUBLISHED IN ULAKBİM DATABASE**

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ; ULAKBİM VERİ TABANINDA YAYINLANAN MAKALELER ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Melike CAN<sup>1,1</sup> | Gönül KAYA ÖZBAĞ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yıldız Entegre Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Kocaeli

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, Deniz İşletmeciliği Bölümü

**Article Info:**

Received : December 1, 2019

Revised : December 27, 2019

Accepted : December 31, 2019

**Keywords:**

*Psychological empowerment*

*Job satisfaction*

*Organizational commitment*

*Organizational citizenship behavior*

*Creativity-innovation*

**Anahtar Kelimeler:**

*Psikolojik güçlendirme*

*İş tatmini*

*Örgütsel bağlılık*

*Örgütsel vatandaşlık davranışı*

*Yaratıcılık-yenilik*

**ABSTRACT**

Psychological empowerment practices play an important role in the achievement of the goals set by the enterprises by enhancing employees' positive behaviors. Studies on this subject indicate that employees who feel psychologically empowered perform better which in turn increases organizational performance. From this point of view, articles in Ulak-Bim database are examined in order to determine the effects of psychological empowerment on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship, creativity-innovation, absenteeism and job turnover behaviors. Articles published in 20 different journals were reached and analyzed under each heading; 1. Distribution of Research Related Journals and Years, 2. Distribution of Methods and Scales Used in Researches, 3. Results of Researches, 4. Citation Numbers. As a result, it was seen that psychological empowerment has positive effects on employee satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship, creativity and innovation behaviors. The impact of psychological empowerment on absenteeism and turnover could not be investigated since the authors did not come across the studies written on these subjects in Ulak-Bim data base.

**ÖZET**

Psikolojik güçlendirme uygulamaları çalışanların olumlu davranışlarını geliştirerek işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, psikolojik açıdan güçlendirilmiş hisseden çalışanların daha iyi performans sergileyerek örgüt performansını arttırdığına işaret etmektedir. Buradan yola çıkarak, Ulak-Bim veri tabanında yayınlanan makaleler psikolojik güçlendirme kavramının çalışanların sergilediği iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık-yenilik, işe devamsızlık ve iş devri gibi davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla incelenmiştir. 20 farklı dergide yayınlanan konuyla ilgili makalelere ulaşılmış ve veriler; 1. Araştırmaların Yayınlandığı Dergilere ve Yıllara İlişkin Dağılım, 2. Araştırmalarda Kullanılan Yöntem ve Ölçeklere İlişkin Dağılım, 3. Araştırmaların Sonuçlarına İlişkin Dağılımı, 4. Araştırmalara Yapılan Atıf Sayıları açısından gruplandırılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık-yenilik gibi yöneticiler tarafından arzu edilen davranışlar üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin işe devamsızlık ve iş devri üzerindeki etkisi araştırılamamıştır çünkü yazarlar Ulak-Bim veri tabanında bu konularda yazılmış çalışmaya rastlayamamıştır.

© 2019 JOBDA All rights reserved

<sup>1</sup> Corresponding Author,

E-mail: melikecan@gmail.com (Melike Can)

## 1 | GİRİŞ

İşletmeler hızla değişen çevre ve uluslararası rekabetin baskısı sebebiyle mükemmeliyet ve başarının temel unsuru olan insana odaklanmışlardır. Güçlendirme; çalışanlara güç, mevki ve sorumluluk vererek onların bilgi, eğitim ve gelişiminin bir parçası olmasının yanı sıra, örgütün olumlu sonuçlara ulaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Güçlendirme çalışanlara yeteneklerini geliştirme, problemlerle yüzleşerek çözüm üretme ve zorlukların üstesinden gelme fırsatı verir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için yöneticinin güçlendirmenin önemine olan inancı ve kararlığı, ayrıca çalışanların da bu uygulamaları algılaması büyük önem taşımaktadır.

İlk kez 1982 yılında Harison ve Kanter tarafından kullanılan güçlendirme kavramının bir türü olan psikolojik güçlendirme (PG) kavramı Conger ve Kanungo'nun öncülüğüyle akademik kaynaklarda yer bulmuştur. Ülkemizde ise güçlendirme veya personeli güçlendirme başlığı ile çalışmalara konu olmuş, son yıllarda ise araştırmacılar kavramı daha çok psikolojik açıdan ele almıştır.

Psikolojik Güçlendirme çalışanlara kendilerini daha mutlu, yetkin ve öz güvenli hissettirmesinin yanı sıra, ortaya koydukları çıktılara yükledikleri anlam ve değer de artmasına katkı sağlamaktadır. Bu olumlu duygu ve tutumlara sahip çalışanlar örgüt içindeki iklimi olumlu şekilde etkileyerek tüm örgüt performansını etkileyebilmektedir. Psikolojik Güçlendirmenin çalışan davranışları üzerindeki bu denli olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda ülkemizde konuyla ilgili yapılan çalışmaların taranması literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüş ve sonuç olarak; PG kavramının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık-yenilik, işe devamsızlık, performans ve iş devri gibi çalışanların sergilediği davranışlara etkisini inceleyen çalışmalar üzerine Ulak-Bim'de yazın taraması yapılmıştır. Psikolojik güçlendirmenin çalışan davranışları üzerindeki etkileri konusunda yapılan herhangi bir literatür taramasına ulaşılamaması ve bu alanda yapılan ilk çalışma olması bakımından bu araştırmanın sonuçları önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın psikolojik güçlendirme alanında henüz çalışılmamış konuların tespitine ve çalışanların motivasyon ve performansının yanı sıra örgüt performansını arttırmak isteyen insan kaynakları yöneticilerine de yol göstermesi beklenmektedir.

## 2 | PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Personelin özyeterliliğinin artırılma çabasının güçlendirme üzerine yapılan araştırmaların çıkış noktası olduğu bilinmektedir. Conger ve Kanungo (1988), bu çalışmalara motivasyonu ilave etmiş ve iş

görenlerin özyeterliliğinin artırılmasında motivasyonun önemi üzerinde durmuştur. Bowen ve Lawler (1992) ise, güçlendirme kavramını örgüte ait bilginin ödüllerin ve karar alma yetkisinin paylaşımı olarak ifade etmiştir.

Araştırmacılar güçlendirme kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşmışlardır: İlkinde, güçlendirmeyi üst yönetimin, personeli güçlendirmedeki rolünü içeren davranışsal (ilişkisel) boyutta ele almışlardır (Kanter, 1993). İkinci yaklaşımda ise, kavrama bilişsel açıdan yaklaşarak, üst yönetim tarafından uygulanan yönetsel faaliyetlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusu üzerinde durmuşlar ve "psikolojik güçlendirme" kavramını ortaya atmışlardır." Daha sonraları, PG, içsel görev motivasyonu olarak anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört bilişsel boyutta daha geniş bir şekilde tanımlanmıştır (Spreitzer, 1995, s. 1443). Bu bileşenlerden her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan çok psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarıdır.

Anlam (meaning), bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inanç ve değer sistemi arasındaki uygunluğu ifade etmektedir. Bu tanım, Hackman ve Oldham'ın (1980) "içsel görev motivasyonu" tezi ile örtüşmekte olup olumlu performans ve davranış için gerekli bir psikolojik bileşen olarak değerlendirilmektedir (Thomas & Velthouse, 1990; s.667). Yetkinlik ise bireyin işin gereklerini maharetle yapmak için kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Bu kavram, işe özgü kişisel etkinliğin yanı sıra bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesini de ifade eder (Spritzer, 1999; s.40). Bir bireyin daha yüksek yetkinlik seviyesine sahip olması, daha üstün başarıları elde etmesi için gerekli olan bilişsel kaynak ve motivasyonu seferber etmesini, zorluklarla karşılaştığında girişimcilik, çalışkanlık ve üstün çaba sergileme olasılığını artırır (Bandura, 1977). Ayrıca, bazı çalışmalar, yetkinlik seviyesi yüksek olan bireylerin iş yerinde daha fazla sorumluluk üstlenmek (ekstra rol davranışı) ve zor işleri başarmak için daha fazla çaba sarf etmek konusunda daha istekli olduğu ifade edilmektedir (Bandura, 1977; Morgeson vd., 2005). PG'nin bir diğer boyutu olan otonomi, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesini ifade eder. Thomas ve Velthouse'un seçim boyutu ile büyük benzerlik taşıyan otonomi kişinin iş süreçleri üzerindeki seçim ve kontrol gücüdür (Spritzer, 1999, s.41). Son olarak etki ise bireyin stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme gücüne sahip olduğu algısıdır. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki, bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir (Spreitzer, 1999; s.43).

Geçmiş ampirik araştırmalar PG'nin yukarıda bahsedilen dört boyutunun birçok işgören davranışını anlamlı yönde etkilediğini doğrulamaktadır. Örneğin, PG'nin iş ve yaşam tatminini (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer vd., 1997; Fuller vd.,1999; Oyeleye vd.,2013), psikolojik iyi oluşu (Zika ve Chamberlain ;1992; Spreitzer vd.,1997; McClain, 2001), müşteri tatminini (Leiter vd., 1998; Abbasi vd., 2012), örgütsel bağlılığı (Lashinger vd., 2000; 2009; Kirkman ve Rosen, 1999; Joo, Shim, 2010; Chiang, Hsieh, 2012), yaratıcı ve yenilikçi davranışı (Knol ve Van Linge, 2009; Zhang ve Bartol, 2010; Çekmecioğlu ve Özbağ, 2014, 2016), performansı (Liden vd., 2000; Stajkovic ve Luthans,1998; Ahearne vd., 2005; Chiang ve Hsieh, 2012) artırdığı bulgulanmıştır. Diğer yandan örgütsel performansı düşüren iş stresi, depresyon, düşmanlık ve sinizm (Bolger vd., 1989; Allan vd.,2006; Arnold vd.,2007) gibi olumsuz duyguların yanı sıra işten ayrılma niyetini de azalttığı (May vd., 2004; Zhang ve Liu, 2013) doğrulanmıştır.

Sonuç olarak PG kavramının, günbegün değişen tüketici bilinci, müşteri beklentileri ve küresel piyasalara uyum sağlayabilmesi için, çalışanın işi kendisininmiş gibi sorumluluk almaya ve karar vermeye özendirme açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. Çalışan davranışları üzerinde büyük etkisi nedeniyle PG kavramına olan ilginin önümüzdeki yıllarda da azalmayacağı söylenebilir. Buradan yola çıkarak bu çalışma, PG'nin Türk yazınında yapılan çalışmalar aracılığıyla incelenmesi ve bu çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak PG'nin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, hem bu alanda çalışma yapacak akademisyenlere hem de işletme yöneticilerine katkı sağlayacaktır.

### 3 | YÖNTEM

Bu çalışmada psikolojik güçlendirme kavramının çalışan davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Ulak-Bim veri tabanında iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık-yenilik, performans, iş devamsızlık, iş tatmini ve iş devri gibi başlıklar konusunda yazın taraması yapılmış ve her bir başlık altındaki veriler;

1. Araştırmaların Yayınlandığı Dergilere ve Yıllara İlişkin Dağılım
2. Araştırmalarda Kullanılan Yöntem ve Ölçeklere İlişkin Dağılım
3. Araştırmaların Sonuçlarına İlişkin Dağılım
4. Araştırmalara Yapılan Atıf Sayıları açısından gruplandırılarak analiz edilmiştir.

### 4 | VERİ KAYNAKLARI VE KAPSAM

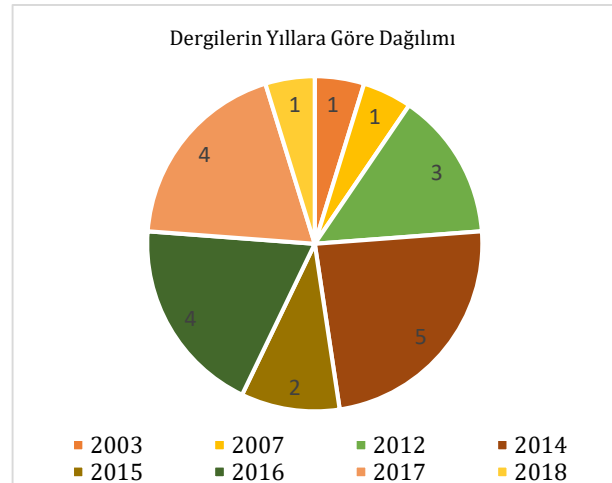
ULAK-BİM'de makaleler internet aracılığıyla taranmış ve veri tabanında çalışma başlığı "Psikolojik Güçlendirme" veya anahtar sözcüklerini içeren makaleler dikkate alınmıştır. Bu çalışmanın yapıldığı Mayıs, 2019 tarihinde yapılan tarama sonucunda; anahtar sözcükleri içeren 151 adet makale bulunmuştur. Bu makalelerden psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık, işgören performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık-yenilik, iş devamsızlık, iş devri ile ilişkisini inceleyen makaleler araştırmaya dâhil edilmiş, bu kavramaları kapsamayan makaleler araştırma dışında tutulmuştur. Sonuç olarak örgütsel bağlılığı içeren 9, örgütsel vatandaşlığı içeren 5, işgören performansını içeren 5, iş tatminini içeren 5, yaratıcılık-yeniliği içeren 1, olmak üzere toplamda 25 adet makale incelenmiştir. Tarama sonuçlarında "iş devamsızlık" ve "iş devri" ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış ve 4 adet aynı makalenin farklı davranış başlıkları altında incelenmesinden ötürü verilerde tekrare yer verilmemesi sebebiyle analizlere dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak bu araştırmanın verileri 21 adet farklı makaleden sağlanmıştır.

### 5 | BULGULAR

ULAKBİM resmî sitesinde yayımlanan ve çalışma kapsamında incelenen dergilerin isimleri ve makalelerin dergilere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Ayrıca incelemeye konu olan yirmi bir makalenin dağılımı; 2003, 2007 ve 2018 yıllarında 1'er adet, 2015 yılında 2 adet, 2012 yılında 3 adet, 2016 ve 2017 yıllarında 4'er adet, 2014 yılında ise 5 adet olmak üzere aşağıdaki grafikte yer almıştır.

Şekil 1. Çalışmaların Yıllara İlişkin Dağılım Grafiği



**Tablo 1. İncelenen Çalışmaların Yayımlandığı Dergi İsimleri**

Dergi İsmi	Makale Sayısı
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	1
Doğuş Üniversitesi Dergisi	1
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Ege Akademik Bakış	1
Eğitim ve Bilim – Türk Eğitim Derneği	1
Elementary Education Online	1
Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi	1
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi	1
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	1
Research Journal of Business & Management	1
Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi	1
Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi	2
TİSK Akademi	1
Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi	1
Verimlilik Dergisi	1

Bu sonuçlara göre; Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi'nde 2, diğer dergilerde ise birer makale yayımlandığı ve güçlendirmenin günümüz ihtiyaç duyulan çağdaş yönetim anlayışı olarak değerlendirilmesine rağmen, psikolojik güçlendirme ve bireysel davranışlar ile ilgili çalışmalarda 2014 yılından sonra artış gözlenmesine rağmen sayısal olarak hala düşük olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmanın bir diğer amacı ise işgören davranışları üzerinde psikolojik güçlendirmenin hangi boyutlarının etkili olduğunu tespit etmektir. Elde edilen bulgular her bir davranış için ayrı tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**

PSIKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR				
Makale İsimleri	Psikolojik Güçlendirme Boyutları			
	ANLAMLILIK	YETKİNLİK	ÖZERKLİK	ETKİ
Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	+	+	-	-
Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme	+	-	+	-
Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma	+	+	+	+
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Bireycilik Toplulukçuluk Eğilimlerinin Biçimlendirici Rolü	+	+	+	+
Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri	-	+	-	+
Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirme ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirme Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi	+	+	+	+

Ulaşılan 9 adet makalenin sonuçlarına göre PG'nin dört boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Anlamlılık ve yetkinlik boyutları 8, özerklik ve etki boyutları ise 7

makalede örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkilendirilmiştir.

**Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri**

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR				
Psikolojik Güçlendirme Boyutları	ANLAMLILIK	YETKİNLİK	ÖZERKLİK	ETKİ
Öğretmenlerin Yapısal ve Psikolojik Güçlendirilmeleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	*	*	*	*
Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma	+	+	+	+
Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma	+	+	+	-

Öğretmenlerin Yapısal ve Psikolojik Güçlendirilmeleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı makalede psikolojik güçlendirme dört farklı boyut yerine, ilişki ve birey merkezli güçlendirme boyutları olmak üzere iki boyut altında değerlendirilmiş, sonuç olarak birey merkezli güçlendirme boyutunda PG'nin

örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Diğer dört çalışmada ise; PG'nin anlamlılık, yetkinlik ve özerklik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiş ve sadece bir çalışmada etkinlik boyutu ile ilişkisi doğrulanmamıştır.

**Tablo 4. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri**

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR				
Psikolojik Güçlendirme Boyutları	ANLAMLILIK	YETKİNLİK	ÖZERKLİK	ETKİ
Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirme, Liderlik Uyumu ve Öğretmen Performansı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü	+	+	+	+
Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	+	+	+	-
Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma	+	+	+	+
Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler: Türkiye'deki Üniversiteler Genelinde Bir Araştırma	+	-	+	-

PG ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen 5 adet makalede, sırasıyla anlamlılık ve

özerklik, yetkinlik ve etki boyutlarının çalışan performansını olumlu yönde artırdığı görülmektedir.



**Tablo 5. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR				
Psikolojik Güçlendirme Boyutları	ANLAMLILIK	YETKİNLİK	ÖZERKLİK	ETKİ
Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri	-	+	-	+
Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	+	-	+	-
Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler: Türkiye'deki Üniversiteler Geneline Bir Araştırma	+	-	+	-
Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma	+	-	+	-
Kişilik ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü	+	+	+	+

PG ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde 5 adet makaleden 4'ünün PG'nin anlamlılık ve özerklik boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu ve

anlamli bir ilişkisi olduğu sonucuna vardığı, diğer iki makalenin ise yetkinlik ve etki boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna vardığı görülmektedir.

**Tablo 6. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Yenilik-Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri**

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE YENİLİK YARATICILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR				
Psikolojik Güçlendirme Boyutları	ANLAMLILIK	YETKİNLİK	ÖZERKLİK	ETKİ
Psikolojik Güçlendirme Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi	+	+	+	+

PG ve Yenilik -Yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen tek makalede PG'nin tüm boyutlarının yenilik davranış üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamındaki makalelerin sayfa sayıları dikkate alınarak incelenmesi bir diğer kriterdir. İncelenen makalelerin toplam sayfa sayısı 390'dır. Bir makalenin ortalama sayfa sayısı ise 18,5'dir (en az 11, en fazla 31 sayfa). Dergilerde 10 sayfanın altında makale bulunmazken, 10-20 sayfa aralığında 15, 21-30 sayfa aralığında 5 ve 30 sayfa üzerinde ise toplam 1 makale bulunmaktadır. Hakemli dergi değerlendirmelerinde makalelerin çok uzun ya da çok karmaşık olması çalışmalarının yayımlanmasına engel olabilmektedir. Bu nedenle, araştırmacıların çalışmalarının yayımlanma şansını arttırmak için vermek istedikleri bilgileri kısa ve öz olarak sunmaları gerekmektedir.

Çalışma kapsamında makalelere yapılan atıf sayıları da dikkate alınmıştır. İncelenen 21 adet makaleye yapılan ve toplamda 300 olan atıf sayısı 2019 yılı

itibarıyla "Google Akademi" web sitesindeki verilerden elde edilmiştir. Buna göre; sözü geçen makalelere yapılan atıf sayısı ortalaması 14'dür ve bu sonuç PG ve çalışan davranışları üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından ilgi gören bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki tüm çalışmalar nicel yöntemi, veri toplama aracı olarak da anketi kullanmışlardır. Nitel yöntem kullanan makaleye rastlanmamıştır.

## 6 | SONUÇ

Psikolojik güçlendirme bireyler ve örgütler üzerindeki pozitif etkilerinden dolayı yönetim ve örgütsel davranış yazınında incelenmeye devam edilen önemli bir konudur. İşletmelerin hedeflerine ulaşmadaki başarısında tartışılmaz bir etkiye sahip olan çalışan davranışlarının psikolojik güçlendirmeye olumlu yönde şekillendirilebileceği bu alanda yapılan birçok çalışmayla kanıtlanmıştır.



Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar incelenerek söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle ulusal alanda bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları sayısal, tablo ve grafik şeklinde sunularak çalışmanın akademisyenlere, insan kaynakları yöneticilerine ve bu alanda araştırma hazırlığında olan bireylere yol gösterici olması amaçlanmıştır.

Makaleleri konu başlıklarına göre ayırdığımızda; örgütsel bağlılığı içeren 9, örgütsel vatandaşlığı içeren 5, çalışan performansını içeren 5, iş tatminini içeren 5, yaratıcılık-yeniliği içeren 1, olmak üzere toplamda 25 adet makaleye ulaşılmış, “iş devamsızlık” ve “iş devri” ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. İncelemeye konu olan yirmi bir makalenin dağılımı; 2003, 2007 ve 2018 yıllarında 1'er adet, 2015 yılında 2 adet, 2012 yılında 3 adet, 2016 ve 2017 yıllarında 4'er adet, 2014 yılında ise 5 adet olmak üzere literatürde yer almıştır. Bu sonuçlara göre psikolojik güçlendirme ve bireysel davranışlar ile ilgili yapılan çalışmaların 2014 yılından sonra arttığı ve fakat sayısal olarak hala yetersiz olduğu gözlenmektedir.

Bu araştırma kapsamındaki tüm çalışmalar nicel yöntemleri kullanmış, nitel yöntem kullanan makaleye rastlanmamıştır. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun (anlamlılık, özerklik, yetkinlik ve etki) çalışan davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, dört boyuttan birinin eksik olması psikolojik güçlendirmenin etkisini azaltabileceğinden, yöneticilerin bu dört bileşeni birbirinin öncülü veya sonucu olmaktan çok, bütüncül bir yaklaşımla ele alması önerilebilir.

Son olarak, yazın taraması TÜBİTAK tarafından hizmete sunulan ve çalışmanın tek veri kaynağı olan Ulak-Bim veri tabanında, Türkçe anahtar kelimelerle yapılmış, yabancı dilde yayınlanan makalelerin araştırmaya dahil edilmemiş olması çalışmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Daha kapsamlı bir araştırma için diğer kaynakların da taranması bu alanda yapılan çalışmaların sonuçlarını güçlendirecektir.

#### KAYNAKÇA

Akgündüz, Yılmaz, Anıl Kale, Gaye Pazarbaşı (2014) “Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algularının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15: 1-15.

Altinkurt, Yahya, Burcu Türkkas Anasız, C. Ergin Ekinci (2016) “Öğretmenlerin Yapısal ve Psikolojik Güçlendirilmeleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Eğitim Ve Bilim, 187: 79-96.

Arslantaş, Cem Cüneyt (2008), “Yöneticiye Duyulan Güvenin Ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, Tisk Akademi, 5:100-117.

Aydoğmuş Ceren, Azize Ergeneli, Selin Metin Camgöz (2015), “Kişilik ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü”, Research Journal of Business and Management, 2:251-276.

Bandura. A. (1977), “Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change”, Psychological Review, 84:191-215.

Bowen, D.E. ve Lawler, E. (1992), “The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How And When”, Sloan Management Review, 33(3):31-9.

Chiang Chun-Fang ve Hsieh Tsung-Sheng (2012), “The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior”, International Journal Of Hospitality Management, 31: 180-190.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), “The Empowerment Pocess: Integrating Theory And Practise”, Academy Of Management Review, 13(3): 471-482.

Çalışkan, Abdullah, Köksal Hazir (2012) “Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9:51-52.

Çavuşoğlu, Fatih, Mehmet Emre Güler (2017) “Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14:47-64.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Erol Eren (2007) “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 57:13-25.

Çekmecelioğlu Gündüz Hülya ve Özbağ Kaya Gönül, (2014), “Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity And Firm Innovativeness: A Research On Turkish Manufacturing Industry”,

Business Management Dynamics, Mayıs Ayında Yayınlanmak Üzere Kabul Edilmiştir.

Erdem, Haluk, Yunus Gökmen, Ufuk Türen (2016) “Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 17:161-176.

Işık, Ufuk, Yavuz Kağan Yasim (2017) “Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2:1581-1594

Joo, B. ve Shim, J. H. (2010), “Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Organizational Learning Culture”, Human Resource Development International, 13(4): 425-441.

Kanbur, Engin (2018) “Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 1:147-162.

Kanter, R. M. (1983), The Change Masters, New York: Simon & Schuster.

Kanter, R., M. (1982), Dilemmas Of Managing Participation, Organizational Dynamics, 11:5-29.

Karakaş, Ayhan, Sadık Serçek (2014) “Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11:90-107.

Karavardar, Gülşah (2017) “Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1:15-26.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), “Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences of Team Empowerment”, Academy of Management Journal, 42: 58-74.

Knol Jeannette ve Linge Roland Van (2009), “Innovative Behaviour: The Effect Of Structural and Psychological Empowerment On Nurses”, Journal of Advanced Nursing, 65(2): 359-370.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. ve Casier, S. (2000), “Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings”, Journal Of Nursing Administration, 30(9):413-25.

Laschinger, H.K., J. Finegan ve P. Wilk (2009), “Context Matters: The Impact Of Unit Leadership And Empowerment On Nurses' Organizational Commitment”, Journal of Nursing Administration 39(5):228-35.

Morgeson Frederick P., Delaney-Klinger Kelly ve Hemingway Monica A. (2005), “The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill For Predicting Role Breadth and Job Performance”, Journal of Applied Psychology, 90(2):399 - 406.

Oktuğ, Zeynep (2017) “Psikolojik Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Bireycilik Toplulukçuluk Eğilimlerinin Biçimlendirici Rolü”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3:245-266.

Hackman, J. R. And Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, Reading, Ma: Addison-Wesley.

Özdemir, Murat, Safiye Çiğdem Gören (2017) “Psikolojik Güçlendirme, Liderlik Uyumu ve Öğretmen Performansı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”, Elementary Education Online, 16:342-353.

Sağlam Ari, Güler, Azize Ergeneli (2003) “Psikolojik Güçlendirme ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1:129-149.

Spreitzer, Gretchen, M. (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, Academy of Management Journal, 38(5):1442-1465.

Spreitzer G. M., Kizilos M. A. ve Nason W. S. (1997), “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, And Strain”, Journal Of Management, 5:679-704.

Taştan Seçil (2012), “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1):227-238.

Tekiner, Mehmet Ali (2014), “Psikolojik Güçlendirme Ve Duyusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örneği”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 27:172-203.

Tepe Küçüköğlü, Mübeyyen (2018) “Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Çalışan Performansı

Arasındaki İlişkiler: Türkiye'deki Üniversiteler Genelinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, 3:143 – 164.

Tolay, Ebru, Olca Sürgevil, Mert Topoyan (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumunu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 4:449-465.

Thomas, Kenneth. W. ve Velthouse, B., A. (1990), *Cognitive Elements of Management Review*, 15(4):666-681.

Spreitzer, Gretchen., M., De Janasz, S. C. ve Quinn. R. E. (1999), "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 20:511-526

Yılmaz, Hüseyin, Atila Karahan (2014) "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4:607-637.

Yücel, İlhami, Yavuz Demirel (2012) "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23:19- 48

Zhang Xiaomeng ve Bartol Kathryn M. (2010), "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, 53:1107-128.