



# BİFD

MAKÜ

EKİM/OCTOBER 2024 CİLT/VOLUME 7 SAYI/ISSUE 2

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**BUCAK İŞLETME  
FAKÜLTESİ  
DERGİSİ**

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY UNIVERSITY

**JOURNAL OF BUCAK  
BUSINESS ADMINISTRATION FACULTY**



**Bucak İşletme Fakültesi Dergisi**  
Volume / Cilt : 7. Number / Sayı: 2. 2024

**Journal of Bucak Business Administration Faculty**  
Published twice a year, Yılda iki kere yayınlanır

e-ISSN: 2687-3826

**İmtiyaz Sahibi**

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi adına

**Prof. Dr. Hüseyin DALGAR**

Rektör

**Editörler Kurulu / Editorial Board**

**Editör / Editor in Chef**

Doç. Dr. Nil Esra DAL

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Burdur, Türkiye

**Editör Yardımcıları**

Dr. Öğr. Üyesi Funda KIRAN,

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Burdur, Türkiye

Arş. Gör. Muhammed Furkan TAŞCI

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Burdur, Türkiye

**İngilizce Dil Editörü**

Arş. Gör. Bahar TAŞ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Burdur, Türkiye

**Alan Editörleri**

Prof. Dr. Durmuş ACAR

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Burdur, Türkiye

Prof. Dr. Erdoğan KOÇ

Bahçeşehir Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye

Prof. Dr. Feyyaz ZEREN

Yalova Üniversitesi, Yalova İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yalova, Türkiye

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye





## Danışma Kurulu / Bilim Kurulu

Prof. Dr. Adnan DÖNMEZ, Akdeniz Üniversitesi	Prof. Dr. Marek PAWLAK, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN, Süleyman Demirel Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet GENÇTÜRK, Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ, Pamukkale Üniversitesi	Prof. Dr. Mehmet KARAGÜL, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi YALÇIN, Çukurova Üniversitesi	Prof. Dr. Nezihe Figen ERSOY, Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Bartosz Jozwiak, Lublin John Paul II Katolik Üniversitesi	Prof. Dr. Nikolaos APERGIS, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Prof. Dr. Başak ATAMAN, Marmara Üniversitesi	Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK, Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA, Afyon Kocatepe Üniversitesi	Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK, Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Berrin ONARAN, Dokuz Eylül Üniversitesi	Prof. Dr. Osman AKIN, Burdur Mehmet Akif Üniversitesi
Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL, Akdeniz Üniversitesi	Prof. Dr. Osman BAYRİ, Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal ZEHİR, Yıldız Teknik Üniversitesi	Prof. Dr. Oya ERDİL, Gebze Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Dilşad GÜZEL, Atatürk Üniversitesi	Prof. Dr. Ömer TEKŞEN, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Erdoğlan GAVCAR, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan POYRAZ, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Prof. Dr. Ramazan ERDEM, Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ, Adnan Menderes Üniversitesi	Prof. Dr. Selahattin KARABINAR, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Ferda Erdem, Akdeniz Üniversitesi	Prof. Dr. Sema Polatçı, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Feriştah SÖNMEZ, Adnan Menderes Üniversitesi	Prof. Dr. Süleyman UYAR, Alanya Alaattin Keykubat Üniversitesi
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Pamukkale Üniversitesi	Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ, Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Hayrettin USUL, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	Prof. Dr. Umut AVCI, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet KARADAL, Aksaray Üniversitesi	Prof. Dr. Vedat EKERGİL, Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin DALGAR, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Prof. Dr. Yusuf KADERLİ, Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Atilla ACAR, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	Prof. Dr. Yücel BOZDAĞLIOĞLU, Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail BEKCİ, Süleyman Demirel Üniversitesi	Prof. Dr. Zihni TUNCA, Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Dr. Juan Carlos Roca Pulido, Universidad De Huelva
Prof. Dr. Lütüfihak ALPKAN, İstanbul Teknik Üniversitesi	

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi Dergisi ASOS İndeks (Ulusal), Index Copernicus (Uluslararası), DRJI - Directory of Research Journals Index (Uluslararası), SIS - Scientific Indexing Services (Uluslararası), IZOR - International Institute of Organized Research (Uluslararası), ACARINDEX - Academic Researches Index (Ulusal), ResearchBib (Uluslararası), EuroPub (Uluslararası), IAD (Ulusal), ESJI (Uluslararası), Scilit (Uluslararası), Harvard Library Hollis (Uluslararası), Freie Universität Berlin (Uluslararası), Worldcat (Uluslararası), Advanced Science Index (Uluslararası) ve ERIH PLUS (Uluslararası) tarafından indekslenmektedir.

## Yazışma Adresi / Correspondence

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi  
Bucak / BURDUR <http://dergipark.org.tr/bifd> [bif@mehmetakif.edu.tr](mailto:bif@mehmetakif.edu.tr)

## Sayı Hakemleri

Prof. Dr. Cevdet Yiğit Özbek, Kırklareli Üniversitesi

Prof. Dr. Pelin Kanten, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Doç. Dr. Burcu İşgüden Kılıç, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Ferhat Topbaş, İzmir Demokrasi Üniversitesi

Doç. Dr. Gökhan Kalağan, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Doç. Dr. Gülbeniz Akduman, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Doç. Dr. Hakan Gökhan Gündoğdu, Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Halil Cem Sayın, Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. İsa Gül, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi

Doç. Dr. Nurperihan Tosun, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Seval Aksoy Kürü, Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Sevtap Sarıoğlu Uğur, Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Yelda Ülker, İstanbul Gelişim Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Berkant Dulkadir, Adıyaman Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Betül Akalın, Sağlık Bilimleri Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Can Burak Nalbantoğlu, İstanbul Gelişim Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Efe Sarıbay, Dokuz Eylül Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gülşah Sedefoğlu, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Merve Toptan, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nurdan Oral Kara, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk Oktar, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Alaiddin Koşar, Mersin Üniversitesi



## İÇİNDEKİLER

Makale Türü	Yazar(lar)	Başlık	Sayfa Numarası
Araştırma Makalesi	Mehmet Emin YAŞAR Fuat YALMAN	The Relationship Between Fear of Injection, Vaccine Attitudes, And Vaccine Hesitancy: A Study on The Turkish Vaccine "Turkovac" Enjeksiyon Korkusu, Aşı Tutumu ve Aşı Tereddütü Arasındaki İlişki: Türk Aşısı "Turkovac" Üzerine Bir Araştırma	70-78
Araştırma Makalesi	Avni Can YAĞCI Deniz Julia DEMİRAL HEKİN	Marka Nefretinin Nedenlerinin ve Sonuçlarının Tüketicilerin Gıda Ürünleri Tercihleri Açısından İncelenmesi Examining the Determinants and Outcomes of Brand Hate on Consumers' Food Product Preferences	79-97
Araştırma Makalesi	Ali Murat ALPARSLAN Merve Betül BAYKUR Kamuran KOCAİLİK	Which Communication Style Explains Happiness in Social Relationships among Young People? Gençlerde Sosyal İlişkilerden Mutluluğu Hangi İletişim Tarzı Açıklar?	98-106
Araştırma Makalesi	Ufuk IŞIK	Hırsızlık Suçunu Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler: Türkiye Örneği Socio-Economic Factors Affecting Theft: The Case of Türkiye	107-115
Araştırma Makalesi	Tekin SANCAR	Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti ve Davranışsal Niyet Üzerine Etkisi: Hasta Güveninin Aracı Rolü The Effect of Health Service Quality on Patient Satisfaction and Behavioural Intention: The Mediating Role of Patient Trust	116-125
Derleme Makalesi	Hasan Hüseyin UZUNBACAK Şerife KARAGÖZ	Psikolojik Ayrıcalık: Bir Kavram İncelemesi Psychological Entitlement: A Conceptual Review	126-134
Derleme Makalesi	Deniz ÇINAR	ERP Projelerinin Yönetiminde Proje Yöneticisinin Rolü ve Kültürün Etkisi The Role of Project Managers and the Impact of Organizational Culture in ERP Project Management	135-148

# The Relationship Between Fear of Injection, Vaccine Attitudes, And Vaccine Hesitancy: A Study on The Turkish Vaccine "Turkovac"

## Enjeksiyon Korkusu, Aşı Tutumu ve Aşı Tereddütü Arasındaki İlişki: Türk Aşısı "Turkovac" Üzerine Bir Araştırma

Mehmet Emin YAŞAR<sup>1\*</sup> , Fuat YALMAN<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi Solhan SHMYO Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Bingöl, Türkiye

<sup>2</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Düzce, Türkiye

**Abstract:** This study aims to examine the relationship between blood-injection-injury phobia, attitudes towards COVID-19 Turkovac vaccine and hesitation regarding Turkovac vaccine. The study is a cross-sectional study conducted in the population. The research population consists of patients who applied to a family medicine clinic in the city center of Sakarya and their family members over the age of 18. The research data was collected from 574 participants through a face-to-face survey technique. IBM SPSS and AMOS programmes were used to analyse the data. The conclusions of the showed that the majority of participants had a low fear of injections and their attitudes and hesitancy towards the Turkovac vaccine was partially high. Furthermore, the empirical results of the study indicated that there was a strong positive correlation between attitudes towards Turkovac and hesitancy towards Turkovac vaccine, and a low negative correlation between injection fear and attitudes and hesitancy towards Turcovac vaccine.

**Keywords:** Fear of Injection, Vaccine Attitudes, Vaccine Hesitancy, Turkovac

**Özet:** Bu araştırma, kan-enjeksiyon-yaralanma korkusu, COVID-19 Turkovac aşısına karşı tutum ve Turkovac aşısına karşı tereddüt arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma toplum üzerinde yapılmış kesitsel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni Sakarya il merkezindeki bir aile hekimliği birimine başvuran 18 yaş üzeri hasta ve hasta yakınlarından oluşmaktadır. Araştırma verileri yüz yüze anket tekniği ile 574 kişi üzerinden elde edilmiştir. Veriler IBM SPSS23 ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, katılımcıların büyük bölümünün enjeksiyon korkusu seviyelerinin düşük, Turkovac aşısına yönelik tutumlarının ve tereddüt durumlarının kısmen yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmanın ampirik sonucu, enjeksiyon korkusu ile Turkovac aşı tutumu arasında ve enjeksiyon korkusu ile Turkovac aşı tereddütü arasında düşük düzeyde bir negatif korelasyonun olduğunu; Turkovac aşı tutumu ile Turkovac aşı tereddütü arasında ise yüksek düzeyde pozitif bir korelasyonun olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Enjeksiyon Korkusu, Aşı Tutumu ve Aşı Tereddütü, Turkovac

## 1. Introduction

Preserving people's health and taking preventive measures against potential diseases is the fundamental goal of healthcare and the main duty of healthcare professionals. Prioritising the diseases that cause the greatest number of deaths and disabilities in the planning and delivery of health services should be the primary tactic for raising the overall level of health in the community. A person's illness is not only their personal condition, but also a social issue in the community in which they live. If the individual is not protected from illness, it also affects the society. In order to improve the health level of a society, the people living in that society should share the responsibility. Vaccine applications are one of the most effective

public health methods to control infectious diseases and maintain health status. According to World Health Organisation statistics, 2.5 million children are saved from death every year thanks to vaccination and more than 100 million children receive vaccinations before they reach the age of one. Between 2000 and 2007, deaths from measles were reduced by 74%, and three of the six WHO regions were free of poliomyelitis infection (World Health Organisation 2009).

The American Center for Disease Control and Prevention (CDC) reports that millions of Americans are sick, unable to go to work, and unable to care for their children and elderly parents due to vaccine-preventable dise-

\* İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : meyasar@bingol.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 06.03.2024 Revizyon Tarihi / Revision Date: 09.05.2024  
Kabul Tarihi / Accepted Date: 22.10.2024



ases (National Foundation for Infectious Diseases, 2012). Again, according to US data, more than 50 thousand adults die every year in the USA from vaccine-preventable diseases such as pneumococcal, influenza and hepatitis B. This number is higher than the number of adults who die from vaccine-preventable diseases. This number is 14 times higher than the 300 child deaths from vaccine-preventable diseases (Healthy People, 2020).

One of the most powerful tools in the public health arsenal for promoting health and reducing the incidence of infectious diseases is the vaccine, which is a product that builds immunity against disease. Immunisation offers important socioeconomic benefits not only in the field of child health, but also in areas such as ensuring equity in society as a whole and strengthening health systems (UNICEF, 1996). Unlike other medicines, vaccines work on an individual and community level. No vaccine is 100% effective, however, when applied widely in the population, it is possible to reduce and eradicate diseases that can be controlled with vaccines (World Health Organization, 2014). The effectiveness of immunization is directly related to vaccination rates. It is clear that situations which reduce vaccination rates, such as vaccine hesitancy or resistance to vaccination, make it impossible to control vaccine-preventable diseases. Vaccination The effectiveness of immunisation is directly related to vaccination rates, it is clear that situations that will reduce vaccination rates, such as vaccine hesitancy or resistance to vaccination make it impossible to control vaccine-preventable diseases (Azap, 2018). Parents' resistance to vaccinations, in particular, increases the likelihood that children may contract diseases that can be prevented by vaccination and raises fears that infectious diseases will once again spread to the entire population (Dubé et al., 2013).

Vaccination is the creation of artificial immunity by giving weakened bacteria and viruses to the human body. Vaccination not only provides individual immunization, but also causes a decrease in the rate of exposure of unvaccinated people to the disease factor. As a result, the incidence of that disease in the community decreases. Therefore, vaccination programs are inexpensive and effective methods used to reduce the mortality and morbidity rates of various infectious diseases (Aggarwal, 2019; Dubé et al., 2016). Although the benefits of vaccination have been proven and well known in recent years, the number of hesitations and refusals by parents in childhood vaccinations is increasing. The term 'vaccine hesitancy' refers to a reluctance or delay in receiving a vaccine despite its availability. Vaccine refusal, on the other hand, is the case of not having all vaccinations voluntarily (Larson et al., 2015; Bozkurt, 2018).

A Lack of confidence in current vaccines and vaccination programs can negatively affect the vaccination decision. In addition to certain religious beliefs, the formation of doubts about the necessity of vaccination, worrying about the negative side effects that may be experienced,

the spread of false information about vaccines, and the situations where families and health workers doubt the necessity of the vaccine affect the choice of vaccination (Ward et al., 2016; World Health Organization Media Center, 2017). Depending on the context, time, place, and type of vaccination, a person's hesitation to get vaccinated can vary depending on their unique scenario (Hausman et al., 2014). According to a study, people who are apprehensive about getting vaccinated are those who attend trainings or are uninterested, go through challenging times or psychological issues, lead busy lives, and live independently (Rozbroj et al., 2019).

Intense anxiety and accompanying avoidance behaviors towards blood, needles, injury or medical applications are defined as blood-needle-injury phobia (Marks, 1988). Other types of specific phobias involve an increase in blood pressure and an acceleration of the heartbeat upon encountering the feared stimulus; in contrast, blood-needle-injury phobias involve an abrupt decrease in heart rate and blood pressure following an increase brought on by situations like giving blood and receiving a vaccination (Chapman & DeLapp, 2014). Lifetime prevalence is 3.5%; it is seen with a frequency of 0.8 to 1.5% in children and adolescents (Johnson, 2016). Blood-injection-injury phobia, also known as "blood-sickness" among the people, is the feeling of extreme fear when faced with situations such as seeing blood, getting an injection, ear piercing, dental treatment, other medical procedures, or bodily injury, accident, physical nausea, fainting, etc. It is a reaction characterized by symptoms such as palpitations. Studies on the frequency of blood-injection-injury phobia, which mostly start in childhood, have shown that approximately 3-4 percent of the population is affected (Wardenaar et al., 2017).

Nichter (1995) categorised individuals' vaccine acceptance attitudes into two categories. These are active demand and passive acceptance. In this framework, individuals who are informed about the benefits of vaccination and confirm that they need vaccination are considered as active demanders, while individuals who comply with the majority or submit to authority are considered within the scope of passive acceptance. The concepts of trust and appropriateness have a very important place in addressing vaccination attitudes (Roalkvam et al., 2013). Appropriateness can be expressed as the peace of mind experienced when acting in line with the decisions taken by politicians (O'Neill, 2002). When trust and trustworthiness are not perceived, individuals and societies tend to rethink and reinterpret what is asked of them (Roalkvam et al., 2013).

In order to prevent the emergence of vaccine-preventable infectious diseases and to prevent outbreaks, a certain level of immunity must be achieved in the population. Vaccine refusal and vaccine hesitancy are among the main barriers to reaching the targeted immunisation levels, along with vaccine supply and distribution. Vaccine hesitancy is a complex situation that is specific to the perso-

nal circumstances of individuals and varies according to the environment, time, place and type of vaccine (Hausman et al., 2014). However, what is meant to be explained here is not only the meaning of the word, but also the underlying rationale and reasons (World Health Organisation, 2014). Vaccine refusal and vaccine hesitation, which have become increasingly prevalent in the world and in our country in recent years, threaten the health of all individuals in the society. Studies have shown that the most common reasons for vaccine refusal and vaccine hesitation are concerns about vaccine safety and side effects, and lack of knowledge and awareness about vaccination and its importance. In addition, the negative attitudes towards vaccines prevents reaching the targeted rates in COVID-19 vaccination, as in other vaccines (Akbulak & Çöl, 2022).

Blood-injection-injury phobia is strongly influenced by certain stimuli (e.g., blood), locations (e.g., hospitals), and procedures (e.g., blood draws, surgeries). There are situations such as fear of stimuli and events related to blood-injection-injury phobia, avoidance of blood tests, pain relief measures, and blood donation, even among healthcare workers, avoiding vital vaccines (Wright et al., 2009). Serious health problems may occur in individuals with blood-injection-injury phobia who delay recommended medical procedures and routine controls (Hamilton, 1995). The estimated lifetime prevalence of blood-injection-injury phobia is 3-5%, and it is more common in women than men (Agras et al., 1969). In a study conducted in the United Kingdom, approximately 10% of adults with COVID-19 vaccine hesitancy were found to have blood-injection-injury phobia (Freeman et al., 2021). It suggests that fears of blood-injection injury may contribute to attitudes and hesitation when the vaccine is injection dependent. The main aim of this study was to reveal the relationship between blood-injection-injury phobia, attitudes towards COVID-19 Turkovac vaccine and hesitation regarding Turkovac vaccine. Thus, the first hypothesis we investigated is this one: "H1: There is a statistically significant relationship between blood-injection-injury phobia, COVID-19 Turkovac vaccine attitudes and Turkovac vaccine hesitation."

## 2. Material and Methods

### 2.1. The style of the Study and the Profile of the Participants

This is a cross-sectional study. In this research, quantitative research design was used, using a face-to-face survey approach. Research was conducted between May and July 2022 among patients over the age of 18 and their families who registered to a family medical facility in the city center of Sakarya. Every participant received a thorough explanation of the purpose of the research prior to participation. At the same time, it was informed beforehand that all personal data will be kept confidential. It was made clear that taking part in the survey was entirely voluntary. In the end, 574 individuals' data were gathered and analyzed.

Purposive sampling was used for Sakarya province with a central population of 412,994. From previous studies, the standard deviation and margin of error for purposive sampling were determined as 0.6 and 0.0588, respectively. Sampling volume at 0.05 significance level in the study;

$$N=412994, \alpha=0,05, \sigma=0,51, Z_{0,05/2}=1,96, d=0,0588$$

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha/2}^2}{d^2(N-1) + \sigma^2 \cdot Z_{\alpha/2}^2} = \frac{412994 \cdot (0,6)^2 \cdot (1,96)^2}{(0,0588)^2(5000-1) + (0,6)^2 \cdot (1,96)^2} \cong 400$$

has been found.

### 2.2. Measurement Tools Used in the Research

There were five sections to the questionnaire. The primary goal of the study, the voluntary nature of participation, and the confidentiality of personal data were all covered in the first section. Expressions disclosing the participants' sociodemographic details were included in the second section. The two measurement instruments utilized in the study were presented in the third, fourth, and fifth sections. Only those who had previously received COVID-19 Turkovac vaccine were included in the study. Participants were asked about their general attitudes towards COVID-19 Turkovac vaccine and their hesitation regarding COVID-19 Turkovac vaccine.

#### 2.2.1. Fear of Injection

The "injection fear scale" was used to assess the participants' levels of injection fear (Freeman et al., 2021). The concept of language equivalence is also called language validity in the literature. In the first stage, the researchers who developed the original scale were asked for permission for the adaptation process and 3-5 experts who know both the language of the original scale and Turkish very well were asked to translate the scale into Turkish separately. In the second stage, the translations made by the researcher and the translations made by the translation group consisting of experts were compared. During the comparison process, each item was analysed in terms of whether the translations were appropriate in terms of meaning. In the third stage, the scale translated into Turkish was given to a group of 3-5 experts who were experts in the language of the original scale and who were independent from the experts in the second stage, and these experts were asked to translate the scale from Turkish back into that language. Afterwards, the original wording of each item and the wording resulting from this translation were compared one-to-one. Finally, it was seen that the translation in the third stage and the original scale were compatible. The concept of language equivalence is also called language validity in the literature. In the first stage, the researchers who developed the original scale were asked for permission for the adaptation process and 3-5 experts who know both the language of the original scale and Turkish very well were asked to translate the scale into Turkish separately. In the second stage, the translations made by the researcher and the translations made by the translation group consisting of



experts were compared. During the comparison process, each item was analysed in terms of whether the translations were appropriate in terms of meaning. In the third stage, the scale translated into Turkish was given to a group of 3-5 experts who were experts in the language of the original scale and who were independent from the experts in the second stage, and these experts were asked to translate the scale from Turkish back into that language. Afterwards, the original wording of each item and the wording resulting from this translation were compared one-to-one. Finally, it was seen that the translation in the third stage and the original scale were compatible. The items in the scale were subjected to expert review; ten experts with a strong knowledge base on the phenomenon being evaluated each item, and decisions on which statements to keep or remove from the scale were made by considering the conceptual framework. A pilot study was conducted on 20 people with the draft scale and errors such as expression errors in the items, misunderstanding by the respondents, spelling mistakes, spelling errors, etc. were corrected. For test-retest reliability, the draft scale was applied to 30 people twice with a 2-week interval and the total scores obtained from the scale are given below. The level (degree) of Pearson correlation coefficient between the first and second application is 0,82 (82%). In other words, there is a very strong (very high) positive correlation between the first and second application. The correlation coefficient found is also the stability coefficient. That is, the stability coefficient  $\rho=0.82$ . The fact that the stability coefficient is very high shows that the measurements made at different times are very similar. This shows that the scale is a very stable scale. Since stability is also an indicator of reliability, the scale is highly reliable (Karagöz, 2021). Four items on the questionnaire measured the overall amount of fear associated with injections. A five-point Likert scale was used to assess the Turkish-language questionnaire. High ratings suggested a greater degree of injection fear (Cronbach's alpha = 0.950).

The COVID-19 Fear Scale, which was previously developed and adapted to Turkish after a validity and reliability study, was used.

### 2.2.2. Vaccine Attitudes towards "TURKOVAC" Vaccine

The "COVID-19 vaccine attitudes scale" was used to assess participants' views regarding COVID-19 (Shekhar et al., 2021). The concept of language equivalence is also called language validity in the literature. In the first stage, the researchers who developed the original scale were asked for permission for the adaptation process and 3-5 experts who know both the language of the original scale and Turkish very well were asked to translate the scale into Turkish separately. In the second stage, the translations made by the researcher and the translations made by the translation group consisting of experts were compared. During the comparison process, each item was analysed in terms of whether the translations were appropriate in terms of meaning. In the third stage, the

scale translated into Turkish was given to a group of 3-5 experts who were experts in the language of the original scale and who were independent from the experts in the second stage, and these experts were asked to translate the scale from Turkish back into that language. Afterwards, the original wording of each item and the wording resulting from this translation were compared one-to-one. Finally, it was seen that the translation in the third stage and the original scale were compatible. The items in the scale were subjected to expert review; ten experts with a strong knowledge base on the phenomenon being evaluated each item, and decisions on which statements to keep or remove from the scale were made by considering the conceptual framework. A pilot study was conducted on 20 people with the draft scale and errors such as expression errors in the items, misunderstanding by the respondents, spelling mistakes, spelling errors, etc. were corrected. For test-retest reliability, the draft scale was applied to 30 people twice with a 2-week interval and the total scores obtained from the scale are given below. The level (degree) of Pearson correlation coefficient between the first and second application is 0,81 (81%). In other words, there is a very strong (very high) positive correlation between the first and second application. The correlation coefficient found is also the stability coefficient. That is, the stability coefficient  $\rho=0.81$ . The fact that the stability coefficient is very high shows that the measurements made at different times are very similar. This shows that the scale is a very stable scale. Since stability is also an indicator of reliability, the scale is highly reliable (Karagöz, 2021). Four items on the questionnaire measured a person's overall attitudes. A five-point Likert scale was used to assess the Turkish-language questionnaire. High scores (Cronbach's alpha = 0.918) demonstrated a positive attitudes.

### 2.2.3. Vaccine Hesitancy

The "vaccine hesitancy scale" was used to assess each participant's level of vaccine hesitancy (Shapiro et al., 2018). The items in the scale were subjected to expert review; ten experts with a strong knowledge base on the phenomenon being evaluated each item, and decisions on which statements to keep or remove from the scale were made by considering the conceptual framework. A pilot study was conducted on 20 people with the draft scale and errors such as expression errors in the items, misunderstanding by the respondents, spelling mistakes, spelling errors, etc. were corrected. For test-retest reliability, the draft scale was applied to 30 people twice with a 2-week interval and the total scores obtained from the scale are given below. The level (degree) of Pearson correlation coefficient between the first and second application is 0,83 (83%). In other words, there is a very strong (very high) positive correlation between the first and second application. The correlation coefficient found is also the stability coefficient. That is, the stability coefficient  $\rho=0.83$ . The fact that the stability coefficient is very high shows that the measurements made at different times are very similar. This shows that the scale is a very

stable scale. Since stability is also an indicator of reliability, the scale is highly reliable (Karagöz, 2021). In essence, the scale consists of 10 items. The scale was subjected to explanatory factor analysis and the scale questions consisted of a single dimension and 7 items. Seven items made up the questionnaire that assessed respondents' overall reluctance to receive vaccinations. A five-point Likert scale was used to assess the Turkish-language questionnaire. High scores indicated a strong reluctance to receive vaccinations. (0.966 is the Cronbach's alpha).

### 2.3. Statistical Analysis

For statistical analysis, the AMOS software and IBM SPSS23 were used. Descriptive analyses were first used to determine the participants' sociodemographic traits and the averages of the examined structures (relationships between vaccination hesitancy, vaccination attitudes, and injection fear). Lastly, the association between injection fear, vaccination attitudes, and vaccine hesitancy was examined using structural equation modeling (SEM) and the maximum likelihood estimation approach. That is, it was thought that vaccination hesitancy, vaccination attitudes, and injection fear were positively correlated (see Figure 1 for the suggested model).

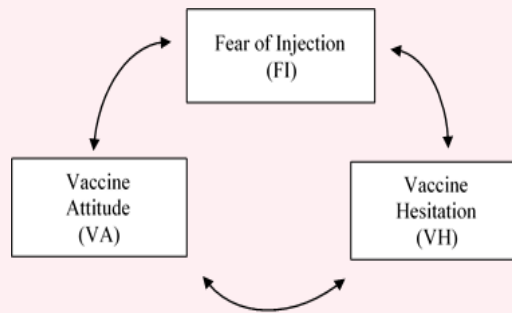


Figure 1. Theoretical model

## 3. Result

### 3.1. Results for Demographics and Descriptive Statistics

In the table below, there are t-test and ANOVA analysis results regarding the demographic characteristics of the participants, fear of injection, vaccine attitudes, and vaccine hesitancy (Table 1).

**Table 1.** The participants' sociodemographic characteristics

Variables	n	%	Fear of Injection		Vaccine Attitudes		Vaccine Hesitation	
			t Test/ Anova (t/F)	p-value (2tailed)	t Test/ Anova (t/F)	p-value (2tailed)	t Test/ Anova (t/F)	p-value (2tailed)
<b>Gender</b>								
male	274	47,7	-3,605a	<0,001	1,849a	0,065	2,356a	0,019
female	300	52,3						
<b>Age</b>								
18-25 years	154	26,8	5,909b	<0,001	4,713b	0,001	5,759b	<0,001
26-35 years	151	26,3						
36-45 years	104	18,1						
46-55 years	97	16,9						
>55	68	11,8						
<b>Educational attainment</b>								
primary/secondary school	76	13,2	2,053b	0,105	0,913b	0,434	0,992b	0,396
high school	144	25,1						
university	297	51,7						
graduate	57	9,9						
<b>Jobs</b>								
employee	50	8,7	3,761b	0,001	3,910b	<0,001	3,964b	<0,001
officer	167	29,1						
retired	34	5,9						
housewife	72	12,5						
self-employment	33	5,7						
student	117	20,4						
unemployed	40	7,0						
private sector employee	61	10,6						
<b>Origin of COVID-19</b>								
man-made	391	68,1	2,641a	0,009	-5,899a	<0,001	-5,985a	<0,001
natural	183	31,9						

<sup>a</sup>Independent sample t-test

<sup>b</sup>ANOVA test

### 3.2. The Measures of Model Fit

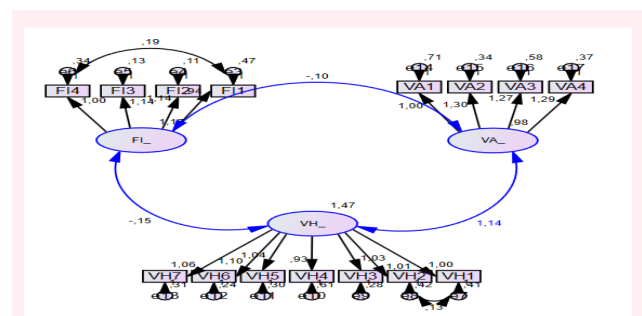
The model fit of the research variables was demonstrated by comparing the model fit values considered in the literature (Table 2).

**Table 2.** Model Fit Measures

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN/DF	4.277	Between 1 and 5	between acceptable values
CFI	0.973	≥ 0.90	between the appropriate values
GFI	0.917	≥ 0.85	between the appropriate values
NFI	0.966	≥ 0.90	between the appropriate values
IFI	0.973	≥ 0.90	between the appropriate values
TLI	0.967	≥ 0.90	between the appropriate values
RMR	0.044	< 0,08	between the appropriate values
RMSEA	0.076	< 0,08	between the appropriate values

### 3.3. The Measurement Model's Results

The vaccination hesitation factors' path analysis results and model fit, vaccination attitudes, and injection fear are displayed in figure 2.



**Figure 2.** Model of the research

The analysis that was done led to the results that were presented for evaluating the validity and reliability of the

research's measurement model, which showed that it was both (Table 3).

**Table 3.** The estimates of the items and the Cronbach's  $\alpha$ , AVEs, and C.R.s of the constructs.

Constructs	Items	Estimate	Cronbach's $\alpha$	Mean ( $\pm$ SD)	AVE	CR
Fear of Injection (FI)	FI4	,879	0.956	2,0832 ( $\pm$ 1,18092)	0,827	0,950
	FI3	,959				
	FI2	,965				
	FI1	,828				
Vaccine Attitudes (VA)	VA1	,760	0.917	3,0431 ( $\pm$ 1,25466)	0,738	0,918
	VA2	,911				
	VA3	,854				
	VA4	,903				
Vaccine Hesitation (VH)	VH1	,884	0.967	3,0669 ( $\pm$ 1,26463)	0,806	0,966
	VH2	,884				
	VH3	,919				
	VH4	,822				
	VH5	,917				
	VH6	,939				
	VH7	,916				

AVE and CR values were obtained as a result of AMOS analysis. The research data and the research model fit each other quite well, according to the fit values. The structural model's outcomes are listed below (Table 4).

**Table 4.** Results of Pearson's Correlation Analysis

Variables	FI	VA	VH
Fear of Injection (FI)	-		
Vaccine Attitudes (VA)	-,080*	-	
Vaccine Hesitation (VH)	-,087*	,891**	-

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

As a result; low negative correlation between injection fear and vaccine attitudes, low negative correlation between injection fear and vaccine hesitancy, and high-level positive correlation between vaccine attitudes and vaccine hesitancy.

## 4. Conclusion

This study aimed to determine the relationship between the COVID-19 vaccination attitudes and hesitations, which are explained by blood-injection-injury phobia in the adult population. The study is a cross-sectional study conducted on the population. The research population consists of patients who applied to a family medicine clinic in Sakarya City Center and their over-18 relatives. The research data were obtained from 574 people by face-to-face survey technique.

According to the correlation analysis results between vaccination hesitancy, attitude toward the Turkovac vaccine, and fear of injection, there is a low-level negative correlation between fear of injection and Turkovac vaccination attitude, as well as between fear of injection and Turkovac vaccination hesitancy. The results show a

strong positive link between Turkovac vaccine attitude and Turkovac vaccine hesitancy

According to the correlation analysis results between vaccination hesitancy, attitudes toward the Turkovac vaccine, and fear of injection; there is a low-level negative correlation between injection fear and Turkovac vaccination attitudes, and between injection fear and Turkovac vaccination hesitancy; The results show that there is a strong positive link between Turkovac vaccine attitudes and Turkovac vaccine hesitancy.

In various studies investigating the sociodemographic and sociocultural determinants of childhood vaccination rejection and hesitation; many factors have been found to be effective, including young age, religiosity and use of alternative medicine, and family lifestyle. Other factors; perceptions of the child's body and immune system; perceived disease risks, vaccine efficacy and side effects; vaccine safety concerns; perceived advantages were defined as previous negative experience with vaccination and social environment (Repalust et al., 2017; Smith et al., 2011).

According to a survey carried out in our nation, men had statistically more hesitations about vaccination. Again, in the same study, it was revealed that women are more affected by the vaccine hesitancy than the individuals around them (Gür, 2019). In another study, no significant difference was found in terms of gender regarding vaccine rejection and vaccine hesitations (Luyten et al., 2019). While men are more hesitant about being vaccinated; they also believe that over-vaccination may cause extra disease and may be harmful to the immune system (Azizi et al., 2017). In contrast, Campbell et al. (2017) revealed in their study that mothers are more likely to delay and refuse a vaccine than fathers.

Giambi et al. (2018) found that individuals over the age

of 35 experienced less hesitation. In a study conducted in Brazil, it was found that families did not trust the vaccine (41.0%), did not believe in its effectiveness (25.0%), or refraining from its side effects (24.0%) were associated with hesitancy towards the vaccine (Brown et al., 2018). Khaliq et al. (2017) reported that 21.3% of parents were worried about post-vaccine side effects, and 17.2% of them did not get vaccinated because they were afraid of their child getting sick due to the vaccine (Khaliq et al., 2017). In the study conducted by Arıcan (2019), 17.0% of the participants stated that the vaccines were not tested enough, 12.9% of them were afraid of the serious side effects of the vaccines, and 14.8% of them stated that they would not recommend their patients who are hesitant about the vaccine to be vaccinated.

Similarly, Giambi et al. in the study of (2018), vaccination hesitancy is higher in those who have a university or higher education. Gentile et al. (2021), in the study they conducted in Argentina, a significant relationship was found between the high education level of mothers and their hesitancy about vaccination. In contrast, Dasgupta et al. (2018), higher vaccination hesitations were observed in mothers with less than five years of education. Unlike all these studies, there are also studies reporting that there is no relationship between education level and vaccine hesitancy (Argüt, 2019; Mutlu, 2021). The SAGE Vaccine Hesitancy Working Group reports that education level can both encourage and hinder vaccine acceptance, depending on current circumstances (Report of the SAGE Working Group on Vaccine Hesitancy, 2014).

This study has some limitations. The results cannot be generalized since the research was conducted in Sakarya province. Therefore, new studies can be done on different sample groups. In addition to the Turkovac vaccine, comparisons can be made by revealing attitudes towards other vaccine types. A new area of research entitled "The regulatory role of vaccine type in the relationship between injection fear, vaccine attitudes, and vaccine hesitancy" can also be identified.

#### ORCID

Mehmet Emin YAŞAR (0000-0001-8137-2946)

Fuat YALMAN (0000-0002-1041-1837)

#### BİLGİ

**Çıkar Çatışması.** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Türetilmiş Yayın.** Çalışmamız herhangi bir tez, bildirden türetilmemiş olup özgün bir çalışmadır.

**Fon Bilgileri.** Makalenin yazımı esnasında hiçbir kurumdan maddi destek alınmamıştır.

**Çalışmanın Etik Yönü.** Çalışma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunda Etik kurul izni KARAR NO: 2022/111 alınmıştır.

**Katkı Oranı.** Yazarların çalışmaya katkı düzeyi eşit orandadır.

#### Kaynakça

Aggarwal, A. (2019). Childhood vaccine refusal and hesitancy—rea-

- sons. *The Indian Journal of Pediatrics*, 86, 5-6.
- Agras, S. W., Sylvester, D., & Oliveau, D. (1969). The epidemiology of common fears and phobia. *Comprehensive Psychiatry*, 10(2), 151-156. [https://doi.org/10.1016/0010-440X\(69\)90022-4](https://doi.org/10.1016/0010-440X(69)90022-4).
- Argüt N. (2019). 12-60 ay arası çocuğu olan ailelerin aşilar hakkındaki bilgi, tutum ve uygulamalarının incelenmesi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aile Sağlığı ABD Ana-Çocuk Sağlığı Bilim Dalı, İstanbul.
- Arıcan, M. D. (2019). Sağlık çalışanları arasında aşılarmaya genel bakış, aşı kabulü ve reddini etkileyen faktörler. 4. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Aile Hekimliği Kongresi, 7-9 Şubat 2019, İzmir.
- Bozkurt, H. B. (2018). Aşı reddine genel bir bakış ve literatürün gözden geçirilmesi. *Kafkas Tıp Bilimleri Dergisi*, 71.
- Brown, A. L., Sperandio, M., Turssi, C. P., Leite, R., Berton, V. F., Succı, R. M., & Napimoga, M. H. (2018). Vaccine confidence and hesitancy in Brazil. *Cadernos de saúde pública*, 34, e00011618.
- Campbell, H., Edwards, A., Letley, L., Bedford, H., Ramsay, M., & Yarwood, J. (2017). Changing attitudes to childhood immunisation in English parents. *Vaccine*, 35(22), 2979-85.
- Chapman, L. K., & DeLapp, R. C. (2014). Nine session treatment of a blood-injection-injury phobia with manualized cognitive behavioral therapy: An adult case example. *Clinical Case Studies*, 13(4), 299-312. <https://doi.org/10.1177/1534650113509304>
- Dasgupta, P., Bhattacharjee, S., Mukherjee, A., & Dasgupta, S. (2018). Vaccine hesitancy for childhood vaccinations in slum areas of Siliguri, India. *Indian J Public Health*, 62(4), 253-8.
- Dubé, E., Laberge, C., Guay, M., Bramadat, P., Roy, R., & Bettinger, J. (2013). Vaccine hesitancy: An overview. *Hum Vaccin Immunother*, 9, 1763-1773.
- Dubé, E., Gagnon, D., Ouakki, M., Bettinger, J. A., Guay, M., Halperin, S., ... & Canadian Immunization Research Network. (2016). Understanding vaccine hesitancy in Canada: results of a consultation study by the Canadian Immunization Research Network. *PloS one*, 11(6), e0156118.
- Freeman, D., Lambe, S., Yu, L. M., Freeman, J., Chadwick, A., Vaccari, C., ... & Loe, B. S. (2023). Injection fears and COVID-19 vaccine hesitancy. *Psychological medicine*, 53(4), 1185-1195. doi:10.1017/S0033291721002609
- Freeman, D., Lambe, S., Yu, L-M., Freeman, J., Chadwick, A., Vaccari, C., Waite, F., & Rosebrock, L. (2021). Injection fears and COVID-19 vaccine hesitancy. *Psychological Medicine* 1-11. <https://doi.org/10.1017/S0033291721002609>.
- Gentile, A., Pacchiotti, A. C., Giglio, N., Nolte, M. F., Talamona, N., Rogers, V., ... & Castellano, V. E. (2021). Vaccine hesitancy in Argentina: Validation of WHO scale for parents. *Vaccine*, 39(33), 4611-4619.
- Giambi, C., Fabiani, M., D'Ancona, F., Ferrara, L., Fiacchini, D., Gallo, T., ... & Rota, M. C. (2018). Parental vaccine hesitancy in Italy—results from a national survey. *Vaccine*, 36(6), 779-787.
- Gür, E. (2019). Vaccine hesitancy-vaccine refusal. *Turkish Archives of Pediatrics/Türk Pediatri Arşivi*, 54(1), 1. <https://doi.org/10.14744/TurkPediatriArs.2019.79990>
- Hamilton, J. G. (1995). Needle phobia: A neglected diagnosis. *The Journal of Family Practice*, 41(2), 169-175.
- Hausman, B. L., Ghebremichael, M., Hayek, P., & Mack, E. (2014). Poisonous, filthy, loathsome, damnable stuff: the rhetorical ecology of vaccination concern. *The Yale Journal of Biology and Medicine*, 87(4), 403-416.
- Healthy People (2020). <http://www.healthypeople.gov/2020/topics-objectives/topic/immunization-and-infectious-diseases> Eri-

- şim Tarihi: 09.08. 2024.
- Karagöz, Y. (2021). SPSS-AMOS-META uygulamalı nicel-nitel karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yaygın etiği. Nobel Akademik Yayıncılık. E-ISBN: 978-625-402-278-4. Ankara.
- Khaliq, A., Sayed, S. A., Hussaini, S. A., Azam, K., & Qamar, M. (2017). Missed immunization opportunities among children under 5 years of age dwelling In Karachi city. *Journal of Ayub Medical College, Abbottabad: JAMC*, 29(4), 645.
- Larson, H. J., Jarrett, C., Schulz, W. S., Chaudhuri, M., Zhou, Y., Dube, E., ... & Wilson, R. (2015). Measuring vaccine hesitancy: the development of a survey tool. *Vaccine*, 33(34), 4165-4175.
- Luyten, J., Bruyneel, L., & van Hoek, A. J. (2019). Assessing vaccine hesitancy in the UK population using a generalized vaccine hesitancy survey instrument. *Vaccine*, 37(18), 2494–2501. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2019.03.041>
- Marks, I. (1988). Blood-injury phobia: a review. *The American journal of Psychiatry*, 145(10), 1207-1213. <https://doi.org/10.1176/ajp.145.10.1207>
- Mohd Azizi, F. S., Kew, Y., & Moy, F. M. (2017). Vaccine hesitancy among parents in a multi-ethnic country, Malaysia. *Vaccine*, 35(22), 2955–2961. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2017.04.010>
- Mutlu, M. (2021). Çocukluk çağı aşıları hakkında ebeveynlerin tutumları ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması [Tıpta Uzmanlık Tezi]. Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi, Aile Hekimliği ABD, Erzurum.
- National Foundation for Infectious Diseases. Adult Vaccination Saves Lives. (2012). Erişim: [www.adultvaccination.org/resources/ctaadult.pdf](http://www.adultvaccination.org/resources/ctaadult.pdf). Erişim Tarihi 15.08.2024.
- Nichter, M. (1995). Vaccinations in the third world: A consideration of community demand. *Social Science and Medicine*, 41(5), 617-632.
- O'Neill, O. (2002). *Autonomy and trust in bioethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Repalust, A., Šević, S., Rihtar, S., & Štulhofer, A. (2017). Childhood vaccine refusal and hesitancy intentions in Croatia: insights from a population-based study. *Psychology, health & medicine*, 22(9), 1045-1055. doi: 10.1080/13548506.2016.1263756.
- Report of the SAGE Working Group on Vaccine Hesitancy 2014 [Internet]. Erişim adresi: [https://www.who.int/immunization/sage/meetings/2014/october/1\\_Report\\_WORKING\\_GROUP\\_vaccine\\_hesitancy\\_final.pdf](https://www.who.int/immunization/sage/meetings/2014/october/1_Report_WORKING_GROUP_vaccine_hesitancy_final.pdf) Erişim tarihi: 12.10.2022.
- Roalkvam, S., McNeill, D. & Blume, S. (Eds.). (2013). *Protecting the world's children: Immunisation policies and practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Rozbroj, T., Lyons, A., & Lucke, J. (2019). Psychosocial and demographic characteristics relating to vaccine attitudes in Australia. *Patient Education and Counseling*, 102(1), 172–179. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2018.08.027>
- Shapiro, G. K., Tatar, O., Dube, E., Amsel, R., Knauper, B., Naz, A., ... & Rosberger, Z. (2018). The vaccine hesitancy scale: Psychometric properties and validation. *Vaccine*, 36(5), 660-667.
- Shekhar, R., Sheikh, A. B., Upadhyay, S., Singh, M., Kottewar, S., Mir, H., ... & Pal, S. (2021). COVID-19 vaccine acceptance among health care workers in the United States. *Vaccines*, 9(2), 119. <https://doi.org/10.3390/vaccines9020119>
- Smith, P. J., Humiston, S. G., Marcuse, E. K., Zhao, Z., Dorell, C. G., Howes, C., & Hibbs, B. (2011). Parental delay or refusal of vaccine doses, childhood vaccination coverage at 24 months of age, and the Health Belief Model. *Public health reports*, 126(2\_suppl), 135-146.
- UNICEF (1996). Vaccines bring 7 diseases under control. Erişim tarihi: 21 Eylül 2022. <https://www.unicef.org/pon96/hevaccin.htm>
- Vaccine hesitancy determining the scale of the challenge (2016). Erişim adresi: [https://www.who.int/immunization/research/forums\\_and\\_initiatives/2\\_SGoldstein\\_VH\\_Determining\\_Scale\\_challenge\\_gvirf16.pdf?ua=1](https://www.who.int/immunization/research/forums_and_initiatives/2_SGoldstein_VH_Determining_Scale_challenge_gvirf16.pdf?ua=1) Erişim Tarihi: 20.08.2024.
- Ward, J. K., Peretti-Watel, P., & Verger, P. (2016). Vaccine criticism on the internet: propositions for future research. *Hum Vaccin Immunother*, 12:1924-9.
- Wardenaar, K. J., Lim, C. C., Al-Hamzawi, A. O., Alonso, J., Andrade, L. H., Benjet, C. D., ... & De Jonge, P. (2017). The cross-national epidemiology of specific phobia in the World Mental Health Surveys. *Psychological Medicine*, 47(10), 1744-1760. doi:10.1017/S0033291717000174
- World Health Organization (2009). *World Bank State of the World's Vaccines and Immunization*, 3rd Ed. Geneva, World Health Organization.
- World Health Organization (2014). Report of the SAGE Working Group on vaccine hesitancy, 1.10.2014, Erişim Tarihi 22 Mayıs 2018, [www.who.int/immunization/sage/meetings/2014/october/1\\_Report\\_WORKING\\_GROUP\\_vaccine\\_hesitancy\\_final.pdf](http://www.who.int/immunization/sage/meetings/2014/october/1_Report_WORKING_GROUP_vaccine_hesitancy_final.pdf).
- World Health Organization Media Center. (2017). 1 in 10 infants worldwide did not receive any vaccinations in 2016. Available from: <http://www.who.int/mediacenter/news/releases/2017/infants-worldwidevaccinations/en>.
- Wright, S., Yelland, M., Heathcote, K., & Wright, G. (2009). Fear of needles—Nature and prevalence in general practice. *Australian Family Physician*, 38(3), 172–176. <https://doi.org/10.3316/informit.771566427388173>

# Marka Nefretinin Nedenlerinin ve Sonuçlarının Tüketicilerin Gıda Ürünleri Tercihleri Açısından İncelenmesi

## Examining the Determinants and Outcomes of Brand Hate on Consumers' Food Product Preferences

Avni Can YAĞCI<sup>1\*</sup> , Deniz Julia DEMİRAL HEKİN<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Arş. Gör., Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mersin, Türkiye

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye

**Özet:** Marka nefreti, tüketicilerin bir markaya karşı beslediği olumsuz duyguları tanımlayan bir terimdir. Bu durum tüketiciler ile marka arasındaki ilişkilerin zayıf olmasına, marka açısından mali kayıplara, itibar ve imaj kaybına neden olabilir. Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile her sektörde görülebilen marka nefretinin araştırılması bu nedenle markaların strateji geliştirebilmeleri için önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk ve olumsuz geçmiş deneyimler gibi marka nefretinin öncül değişkenlerinin tüketicilerin memnun kalmadığı çeşitli gıda ürünleri özelinde marka nefreti, marka kaçınması ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi sonuçlara neden olup olmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda kantitatif ve tanımsal bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri ile 191 katılımcıdan toplanan veriler LISREL 8.8 ve SPSS 25.0 paket programları kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve yol analizi gibi ileri bazı analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, sembolik ve ideolojik uyumsuzlukların marka nefretini olumlu etkilediği ve olumsuz geçmiş deneyimlerin ise marka nefreti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, marka nefretinin marka kaçınması ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi sonuçlara neden olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Marka Nefreti, Marka, Gıda Sektörü, Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim, Tüketici Davranışı

**Abstract:** Brand hate, defined as intense negative feelings developed by consumers towards a brand, is reflected as negative consumer-brand relations, prestige, and image loss, as well as economic damage to the brand. Researching brand hate, which has become prevalent in every sector today due to globalization and technological developments, is important for brands to develop strategies. The purpose of this research is to determine whether antecedent variables of brand hate—such as symbolic incompatibility, ideological incompatibility, and negative past experiences—lead to outcomes like brand hate, brand avoidance, and negative word of mouth, specifically for various food products that consumers are dissatisfied with. In this regard, a quantitative and descriptive research design was employed. Data collected from 191 participants using convenience and snowball sampling methods were analyzed with advanced analysis methods such as confirmatory factor analysis, structural equation model, and path analysis using LISREL 8.8, and SPSS 25.0 package programs. According to the study's findings, it was concluded that symbolic and ideological incompatibilities positively affect brand hate, while negative past experiences do not have a significant impact. Furthermore, brand hate has been found to lead to outcomes such as brand avoidance and negative word of mouth.

**Keywords:** Brand Hate, Brand, Food Industry, Negative Word of Mouth, Consumer Behavior

## 1. Giriş

Tüketici ile ilişkilerinin kurulmasında ve satın alma davranışının devamlılığının sağlanmasında markaya verilen önem her geçen gün artmaktadır. Literatüre bakıldığında tüketici ve marka arasındaki ilişkinin 1980'li yıllarda araştırılmaya başlandığı ve çeşitli evrim aşamalarından geçtiği görülmektedir (Ghani & Tuhin, 2018). Tüketicilerin markalarla olan ilişkileri pazarlama literatüründe çeşitli olumlu ve olumsuz duygu ve davranışlarla kavram-

sallaştırılmaktadır. Tüketiciler; ihtiyaçlar, istekler, yaşam stilleri, benimsenen değerler vb. gibi birçok etkene bağlı olarak satın alma davranışlarında bulunurlar. Bu etkenlere göre şekillenebilen satın alma davranışları, belirtilen etkenlerin tatmin olma düzeyine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olarak değişebilmektedir. Satın alınan ürünün veya hizmetin tüketicilerin maddi ve manevi beklentileri ile uyumlu olması sonucunda marka sadakati (Gommans vd., 2001), marka bağlılığı (Gürbüz & Doğan, 2013), marka aşkı (Albert & Merunka, 2013), marka tutkusu (Bauer

\* İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email: canyagci@mersin.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 19.04.2024 Revizyon Tarihi / Revision Date: 02.05.2024  
Kabul Tarihi / Accepted Date: 19.05.2024



vd., 2007) ve marka savunuculuğu (Aksoy, 2017; Bozkurt & Çolakoğlu, 2020) gibi olumlu duygular ve davranışlar sergilenebilmektedir. Markalara karşı geliştirilen tüm bu olumlu duygular ve davranışlar tüketicilerin bu markaları tekrar satın almasına etki etmektedir. Fakat markalara karşı geliştirilen duyguların ve davranışların her zaman ve her koşulda olumlu olmadığı, bazı koşullarda bunların olumsuz bir nitelik taşıyabileceği de pazarlama literatüründe tartışılmaya başlamıştır. Markalar, tüketicilerin kendi kimliklerini veya yaşam stillerini bireysel ve toplumsal ilişkilerine yansıtılmalarını sağlayan iletişim araçları olarak değerlendirildiğinde tüketicilerin markalara karşı beslediği nefret gibi olumsuz duyguların da markaları doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Marka ayrılığı (Perrin-Martinenq, 2004; Mai & Conti, 2007), marka değiştirme (Oliva vd., 1992; U. Uğur & S. S. Uğur, 2020), marka kaçınması (Lee vd., 2009; Rindell vd., 2013; Demirağ & Çavuşoğlu, 2020), marka başarısızlığı (Cheng vd., 2012; Zhang vd., 2020) ve marka boykotu (Klein vd., 2004; Cissé-Depardon & N'Goala, 2009) gibi kavramlar tüketicilerin markalara karşı geliştirdiği temel olumsuz duygular ve davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bir kesim markaya karşı sevgi beslerken bir diğer kesim kayıtsız kalabilir; bazıları ise sadece belirli markalara karşı nefret duyabilir (Khan & Lee, 2014). Baumeister ve diğerleri (2021: 335), kişilerin olumlu deneyimlerinden ziyade olumsuz deneyimleri hakkında daha fazla konuştukları ve yazdıkları sonucuna varmıştır. Bu bağlamda, tüketici ile marka arasındaki ilişkinin olumsuz yönlerinin de göz önünde bulundurularak araştırılması pazarlama literatürüne katkı sağlayacaktır.

Yönetimsel açıdan olumsuz tüketici ilişkileri, firma ve markalar için ciddi sonuçlar oluşturabilmektedir. Bu sonuçların başında ise marka nefreti gelmektedir. Marka nefreti (Gregoire vd., 2009, Bryson vd., 2013; Romani vd., 2015; Zarantonello vd., 2016; Hegner vd., 2017; Kucuk, 2018; Fetscherin, 2019; Kucuk, 2019; Şahin, 2021) tüketicilerde oluşan olumsuz duygu ve davranışların en nihai, kapsamlı ve aşırı hali olarak son yıllarda pazarlama literatüründe tartışılmaya başlanan bir kavramdır. Marka nefreti, tüketicilerin marka ile aralarında geliştirdiği duygunun olumsuz yöne geçiş durumu olarak açıklanabilir. Gharbi ve Smaoui (2017), marka nefretini, tüketicinin hem tutumunda hem de davranışında etkili olan markaya karşı olumsuz duygu olarak açıklamıştır. Markaya karşı duyulan bu olumsuz duygu, pazarlama biliminin yanı sıra psikoloji biliminden de temel kavramlara ve teorilere dayandırılarak marka nefreti adıyla literatüre kazandırılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, marka nefretini oluşturan sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk ve olumsuz geçmiş deneyimler gibi öncül değişkenlerin tüketicilerin memnun kalmadığı çeşitli gıda ürünleri özelinde marka kaçınması, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve marka nefreti gibi sonuçlara neden olup olmadığını tespit etmektir. Bu kapsamda, sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk ve olumsuz geçmiş deneyimler gibi durumların herhangi bir gıda ürününden memnuniyetsizlik yaşayan

tüketicilerde marka nefreti yaratıp yaratmayacağı, olması bir marka nefreti durumunun markadan kaçınma ve markayla ilgili olumsuz ağızdan ağıza iletişim kurma gibi davranışlarla sonuçlanıp sonuçlanmayacağı araştırılacaktır. Bu amaçlar doğrultusunda, marka nefretinin hangi öncül değişkeninin (sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk ve olumsuz geçmiş deneyimler) marka nefretinin hangi tür sonucuna (marka kaçınması, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve marka nefreti) daha çok etki ettiği tespit edilecektir. Araştırmanın gıda sektöründeki ürünler üzerinden yapılmasındaki amaç ise zorunlu tüketim ürünlerindeki tüketici davranışlarıdır. Gıda sektöründeki ürünler özelinde tüketici alışkanlığı, marka bağlılığı gibi olumlu duygulara rastlanmaktadır. Örneğin, Darsono ve Junaedi (2006: 335-337) üç farklı gıda markası üzerinde bir çalışma yürüterek, algılanan kalitenin memnuniyet üzerinde pozitif bir etki ortaya koyduğu ve memnuniyetin marka sadakatinin oluşumunda belirleyici olduğu ve ürünün performansının ve kalitesinin memnuniyeti etkileyerek sadakat oluşturma sürecinde bir başlangıç noktası olduğu sonucuna varmıştır. Bu doğrultuda, olumsuz duyguların ve deneyimlerin de tüketici davranışını etkileyeceği ve marka nefretine sebep olabileceği düşünülmektedir.

## 2. Literatür Taraması ve Kavramsal Çerçeve

Psikoloji biliminin ana araştırma konularından biri olan duygular, Türk Dil Kurumu tarafından belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Duygular, insan ve toplum ilişkilerinin düzenleyici bir parçası olarak görüldüğünden tüketici davranışları için de kritik önem arz etmektedir (Gaur vd., 2014: 918). Pazarlama biliminde duyguların araştırılması ve açıklanması ilk olarak interaktif ve ekonomik olmayan pazarlama düşüncesi ekolünde görülmektedir. Bu ekol, ekonomik teorilerden ziyade davranışsal ve sosyal bilimlere dayanan kavramsal çerçeveler üzerinde durmuştur. 2. Dünya Savaşı sonrasında yüksek üretim kapasitesi ve rekabet oluşumu nedeniyle satış zorluklarına çözüm yaratmak için alıcı davranışı pazarlama düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu akımının ilk öncüsü olan George Katona, tüketici niyetleri ve duygularını ölçerek davranışları tahmin etmeye ve tüketiciye odaklanarak tüketici psikolojisinin dikkate alınmasına öncülük etmiştir (Sheth vd., 1988).

Fehr ve Russell (1984), yaptıkları araştırmalarında nefretin aşktan sonra en önemli ikinci duygu olduğunu belirlemişlerdir. Sternberg (2003), nefretin doğuştan gelen bir duygu olmadığını, sonradan öğrenildiğini ve (1) tiksinti ile iğrenme, (2) öfke ile korku ve (3) küçümseme yoluyla devalüasyon olmak üzere üç parçanın birleşiminden oluştuğunu savunmuştur. Sternberg'in (2003) geliştirdiği Çift Yönlü Nefret Teorisine göre bir kişiden veya bir gruptan nefret edilebilir. Sternberg, nefret kavramını aşağıdaki beş temele dayandırmıştır;

1. Nefret, aşk ile çok yakından ilişkilidir.



2. Nefret ne sevginin zıddı ne de aşkın yokluğu olarak tanımlanabilir. Aksine, aşk ile nefret arasında yapısal bir karmaşıklık vardır.
3. Nefretin de aşk gibi dayandığı hikâyeler vardır ve bu hikâyeler duygunun hedefini belirler.
4. Nefret de aşk gibi hikâyelerin oluşturduğu bir üçgen yapı ile karakterize edilebilir.
5. Nefret, birçok terör eylemi, katliam ve soykırımın ön habercisidir.

Sonraki çalışmalarında Stenberg, Aşkın Üçgen Teorisi'ni ve onunla bağlantılı olan Nefretin Üçgen Teorisi'ni ortaya koymuş ve nefret duygusunu kategorilere ayırmıştır (R. J. Sternberg & K. Sternberg, 2008).

Tüketicilerin markaya karşı hissettikleri nefret duygusu da tam olarak marka sevgisinin olmaması ya da tü-

ketici memnuniyetsizliği olarak tanımlanamamaktadır (Zarantonello vd., 2016: 14). Hegner vd. (2017: 14) marka nefretini, tüketicilerin markayı sevmeme hissinden daha yoğun bir duygusal tepki olarak tanımlamışlardır. Zarantonello ve diğerleri (2016: 14) ise yaptıkları araştırmada öfke, hayal kırıklığı, bıkkınlık, kaçınma ve utanç gibi duyguları tüketicilerin markaya karşı hissedebileceği olumsuz duygular olarak değerlendirmiştir. Bu duygular, tüketicilerin duygusal ve davranışsal tepkilerine göre aktif ve pasif marka nefreti olarak tanımlanmıştır (Zarantonello vd., 2016: 14). Şahin (2021) ise marka nefreti hakkında yapılmış bazı tanımlamaları aşağıda yer alan Tablo 1'de yansıtıldığı gibi özetlemiştir. Gregoire ve diğerlerinin (2009), Johnson ve diğerlerinin (2011), Romani ve diğerlerinin (2012), Alba ve Lutz'un (2013), Bryson ve diğerlerinin (2013), Zarantonello ve diğerlerinin (2016), Hegner ve diğerlerinin (2017), Kucuk'un (2018, 2019) ve Fetscherin'in (2019) çalışmaları marka nefreti literatürünün önemli çalışmaları olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 1.** Marka nefreti tanımları (Şahin, 2021)

Yazar	Tanım
Ben-Ze'ev (2000); Rempel ve Burris (2005)	Marka ile ilgili kararlı ve yoğun olumsuz duygu
Carroll ve Ahuvia (2006)	Müşteri tatminsizliğinin belirgin ve ölçülebilir alt tipi
Salvatori (2006)	Tüketicinin markaya karşı olumsuz bağlanması
Gregoire vd. (2009)	Markadan kaçınma ya da intikam alma arzusu
Johnson vd. (2011)	Olumsuz geçmiş deneyim ile açıklanabilen intikam alma isteğine yol açan güçlü bir karşıtlık
Romani vd. (2012)	Marka sevmemenin aşırı şekli
Bryson vd. (2013)	Markaya karşı yoğun olumsuz duygu, tutum bileşeni
Alba ve Lutz (2013)	Gerçek anlamda marka iğrenmesi
Avest (2013)	Bilişlerden kaynaklanan ve sıklıkla nefret dolu davranışlara neden olan güçlü ve uzun süreli olumsuz duygu
Kucuk (2016)	Tüketicilerin tüketicilere bireysel ve sosyal seviyede kötü ve acı deneyimler yaşatan ve kötü performanslı markalara karşı yoğun olumsuz duygular şekillendirdiği psikolojik durum
Zarantonello vd. (2016)	Markaya karşı olumsuz duygular topluluğu
Hegner vd. (2017)	Tüketicilerin markalara karşı hissettikleri marka sevmeme duygusundan daha yoğun duygusal tepki
Gharbi ve Smaoui (2017)	Tüketicinin hem tutumunda ve davranışında etkili olan markaya karşı olumsuz duygu
Kucuk (2018)	Markayı hedefleyen tüketici olumsuzluğu
IGI Global	Markaya karşı nefret ilan etme isteği (Marka bir insanmış gibi düşünülerek)

Markanın tüketici davranışlarına etkilerine bakıldığında, marka nefreti kavramının önemi daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Tüketici davranışlarını etkileyen marka imajı ve kimliği bu noktada anahtar terimler olarak değerlendirilmektedir. Marka imajı tüketicilerin marka hakkındaki düşüncelerini, izlenimlerini, fikirlerini ve hislerini tanımlarken; marka kimliği şirketin kendini tanıtmaya şekli olarak açıklanabilmektedir. Markaya karşı gösterilen nefret, doğrudan ya da dolaylı olarak markanın imajına ve kimliğine yönelik algıları ve bunun sonucunda tüketicilerin satın alma kararlarını da etkileyebilmektedir (Zarantonello vd., 2018: 556). Bu etki sadece tüketici ve marka arasında psikolojik sonuçlara neden

olmayıp aynı zamanda markalar için ekonomik sonuçlar da oluşturabilmektedir. Uzun vadede marka nefreti, markanın rekabet gücünü ve satış hacmini de etkileyeceği için önemli finansal sonuçlardan bahsedilebilmektedir. Markaya karşı nefret duygusuna sahip müşterilerin; firmayı finansal zarara uğratabilmelerinden ve markayı satın almayı bırakabilmelerinden ötürü, marka nefretinin anlaşılabilmesi gerekmektedir (Funches vd., 2009: 232). Zhang (2017: 75) marka nefreti yapısının bilinmesinin, tüketici ve marka ilişkisinin yönetilmesi için başarılı stratejiler oluşturmada firmalara destek olacağını savunmuştur.

Müşteri tatminsizliği (Hunt, 1991; Huefner & Hunt, 1992), markaya dair olumsuz deneyim (Oliver, 1980; Bryson vd., 2013; Zarantonello vd., 2016), olumsuz ağızdan ağıza iletişim (Singh, 1988; Bonifield & Cole, 2007), sembolik uyuşmazlık (Edson Escalas & Bettman, 2005; Khan & Lee, 2014), ideolojik uyumsuzluk (Sandıkci & Ekici, 2009; Romani vd., 2015), markanın etik dışı uygulamaları ve sosyal sorumluluk politikalarındaki başarısızlıkları (Brenton & Ten Hacken, 2006; Brunk, 2010) gibi olumsuz faktörler özellikle sosyal medya kanallarının yaygınlığı ve tüketicilerin bu platformlardaki etkinliği düşünüldüğünde markaların pazarlama stratejilerine, tüketicilerle olan iletişimlerine ve genel anlamda itibarlarına önemli derecede zarar verebilecek etkenler olarak marka nefretinin öncülleri şeklinde değerlendirilmektedir (Şahin, 2021: 53). Bryson vd. (2013: 395), markanın menşe ülkesi, kurumsal sosyal sorumluluk alanında beklentileri karşılayamaması ve ürün veya hizmetle ilgili deneyimlenen müşteri memnuniyetsizliği gibi faktörlerin de marka nefretine neden olabileceğini belirtmektedir. Hegner vd. (2017: 14) marka nefretini, markayı sevmemenin daha ileri bir boyutu olarak tüketiciler ile marka arasında oluşan sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk ve geçmişte markaya dair yaşanan olumsuz deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan yoğun bir duygusal tepki olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda, sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk ve geçmişte markaya dair yaşanan olumsuz deneyimler gibi değişkenler sonucunda ortaya çıkan marka nefretinin bazı önemli sonuçlarının da olduğu düşüncesi öne sürülmektedir (Hegner vd. (2017: 14).

## 2.1. Marka Nefretinin Belirleyici Etkenleri

### 2.1.1. Olumsuz Geçmiş Deneyimler

Marka nefretinin ilk belirleyici etkeni olarak tanımlanan olumsuz geçmiş deneyimler daha çok tüketicinin markaya ait bir ürün veya hizmet ile yaşadığı deneyimleri kapsamaktadır. Tüketicilerin bir üründen/hizmetten memnun kalmaması ilgili ürünün/hizmetin kalitesi, fiyatı, müşteri ilişkileri, riskleri gibi çeşitli bileşenlere bağlı olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla bu öncülün ürün/hizmet odaklı bir öncül olduğu söylenebilir (Sampedro, 2017: 21). Oliver'e (1980: 460-461) göre tüketicilerin beklentileri ile marka deneyimleri birbirine uyduğunda memnuniyet durumu, tüketicilerin beklentisi karşılanmadığında ise memnuniyetsizlik durumu oluşmaktadır. Benzer şekilde Beklenti Teorisinin temelinde yatan düşünceye göre, bireylerin kendileri için yararlı bir amaç doğrultusunda bilinçli olarak davrandıkları, ancak istenmeyen sonuçlara neden olan davranışlardan da kaçındıkları ifade edilmektedir (Tağ & Çetinkaya, 2019: 860). Markanın olumsuz geçmiş deneyime neden olan ürünlerinin, markanın diğer ürünlerini de etkileyebilme ve dolayısıyla ürün nefretine kıyasla daha geniş kapsamlı olma olasılığı marka nefreti ile ürün nefreti arasındaki temel farklılık olarak düşünülmektedir (Hegner vd., 2017: 14). Bu bilgiler ışığında tüketicilerin olumsuz geçmiş deneyimleri ile marka nefreti arasında olumlu bir ilişkinin

olması beklenmektedir.

**H1:** Olumsuz geçmiş deneyimler, gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefretini olumlu yönde etkilemektedir.

### 2.1.2. Sembolik Uyuşmazlıklar

Marka nefretinin ikinci belirleyici etkeni olarak tanımlanan sembolik uyuşmazlıklar, tüketicinin marka imaj algısı ile ilgilidir. Sembolik uyuşmazlık, bir markanın imajı, kişiliği, kimliği gibi özelliklerinin tüketicileriyle uyuşmaması sonucunda tüketicilerin bu markadan kaçınma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Pinto & Brandão, 2021: 22). Tüketicilerin bu kararı vermelerinde ise marka imajı önemli bir rol oynamaktadır. Algılanan kalite, algılanan fiyat, marka kişiliği, markanın sahip olduğu sembolik ve fonksiyonel özellikler marka imajını oluşturan başlıca unsurlardır (Cop & Baş, 2010: 323). Markanın imajında yer alan sembolik özelliklerin tüketici hedef kitlesine uyumu ve uyumsuzluğu söz konusu olabilmektedir. Bu noktada sembolik uyuşmazlıklar genelde markanın tüketiciye karşı, tüketicinin istemediği bir imaj çizmesinden kaynaklanır (Hegner vd., 2017: 15). Benzer görüşler Sirgy'nin (1982) temellerini attığı Benlik İmajı Uyum Teorisi'nde de açıklanmaktadır. Tüketiciler, tercihlerini benlik imajları ile markanın ürün veya hizmetinin algılanan imajı arasındaki uyuma göre yapmaktadır (Islam vd., 2019: 72). Tüketiciler, kendilerine olumsuz sembolik değerler sunduğunu düşündükleri markalardan kaçarak kendi kimliğinin gerektirdiği şekilde davrandığını düşünürler ve kendi sembolik değerleri ile uyumsuz oldukları markanın sembolik değerleri arasında şiddetli bir uyumsuzluğun olduğu durumda marka nefretiyle sonuçlanabilecek tutum ve davranışlar geliştirebilirler (Abid & Khattak, 2017: 4-5). Bu bilgiler ışığında sembolik uyuşmazlıkların varlığı ile marka nefreti arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenmektedir.

**H2:** Sembolik uyuşmazlıklar, gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefretini olumlu yönde etkilemektedir.

### 2.1.3. İdeolojik Uyuşmazlıklar

Marka nefretinin üçüncü belirleyici etkeni olarak tanımlanan ideolojik uyuşmazlıklar, ilk iki belirleyici etkene göre toplumsal ve ahlaki değerler üzerinde durmaktadır. Literatür çalışmaları markaların hukuksal, toplumsal ve ahlaki değerlere karşı olumsuz tutumlarının tüketiciler üzerinde olumsuz duygular oluşturacağını göstermiştir (Hegner vd., 2017: 15). Bu tutumlar markaların iletişim ve tutundurma faaliyetleri kapsamında tüketiciye verilen mesajlarla oluşturulmaktadır. Markaların içerisinde buldukları toplum değerlerine, yapıya ve pazarın kendisine yönelik araştırmaları bu mesajların doğru zamanda ve doğru şekilde ifade edilmesini sağlayabilmektedir.

İdeolojik uyuşmazlıklar kategorisi bu noktada, tüketicinin görüş ve değerlerine karşı markanın uyumsuzluğunu temsil etmektedir. Markanın bazı durumlardaki tutumları tüketiciler üzerinde ideolojik olumsuzluklar yarata-

bilmektedir (Kucuk, 2018: 557). Markaların, toplumsal, kültürel, siyasi, ahlaki ve yasal konularda tüketicilerle kurduğu iletişimin yanlılığı, tutarsızlığı ve kamuoyunun olumsuz tepkisine neden olabilecek faaliyetlerde ve düşüncelerde olması gibi faktörler, tüketici-marka ideolojileri çelişmesine ve bunun sonucunda da marka nefreti gibi sorunlara neden olabilmektedir (Hashim & Kasana, 2019: 233). Zarantonello ve diğerlerinin (2016) araştırmasında da ideolojik değerlere karşı markanın olumsuz davranışının veya tutumunun, marka nefreti oluşmasında güçlü bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu bilgiler ışığında ideolojik uyumsuzluklar ile marka nefreti arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenmektedir.

**H3:** İdeolojik uyumsuzluklar, gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefretini olumlu yönde etkilemektedir.

## 2.2. Marka Nefretinin Sonuçları

### 2.2.1. Markadan Kaçınma

Marka nefretinin ilk sonucu olarak tanımlanan markadan kaçınma, tüketicilerin bir markayla olan ilişkilerini olabildiğince azaltma durumu olarak tanımlanmaktadır (Grégoire vd., 2009: 19). Khan ve Lee (2014: 331) ise markadan kaçınmayı, tüketicilerin olumsuz bir deneyim sonucu ve hoş olmayan geri bildirim almasıyla birlikte markayı satın almaktan vazgeçmesi şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Ozer (2018), marka nefretinin markadan kaçınma ile sonuçlandığını belirtmiştir. Bu davranış ile tüketiciler marka nefretini markaya pasif olarak gösterirler. Markayla herhangi bir ilişki içerisine girmek istemeyen tüketiciler, marka nefretlerinin sonucu olarak markayla olan ilişkilerini doğrudan bitirmektedir. Markadan kaçınma, tüketicilerin yalnızca belli bir markanın ürününü veya hizmetini geçmiş zamanda kullanmalarına bağlı olmayıp, o markaya karşı duydukları olumsuz hislerle de oluşabilmektedir (Sampedro, 2017: 25). Bu tür markadan kaçınma davranışında olumsuz geçmiş deneyimlerden sembolik ve ideolojik uyumsuzlukların daha etkili olduğu söylenebilir. Oluşan marka nefretinin, olumsuz geçmiş deneyimlerden etkilenmediği durumda marka imajının ve kişiliğinin doğru hedef kitleye yönelik oluşturulup oluşturulmadığı ve devamlılığının sağlanıp sağlanmadığı soruları ortaya çıkabilmektedir. Bu bilgiler ışığında marka nefreti ile markadan kaçınma arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenmektedir.

**H4:** Gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefreti, markadan kaçınmayı olumlu yönde etkilemektedir.

### 2.2.2. Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim

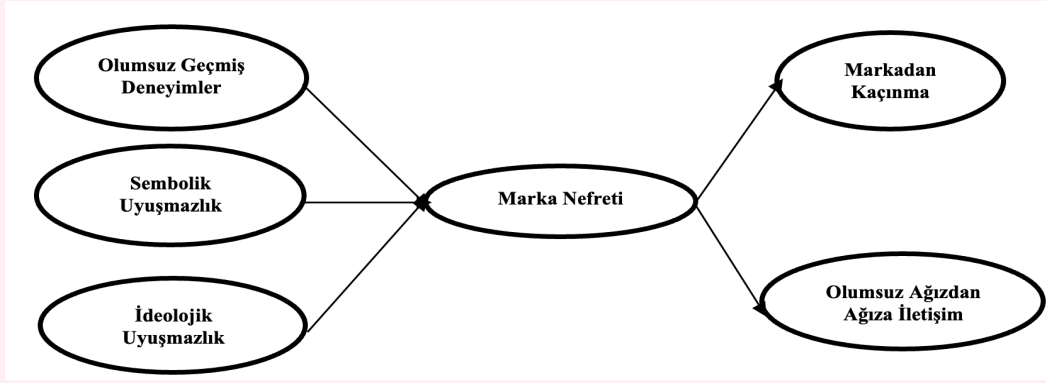
Ağızdan ağıza iletişim, bilgi arama, bilgi paylaşma, deneyimleri anlatma, tavsiye alma ve verme gibi ihtiyaçları giderme süreci olarak tanımlanmaktadır (Özaslan & Meydan Uygur, 2014: 71). Literatüre bakıldığında tüketicilerin ağızdan ağıza iletişimi, markaların tutundurma faaliyetlerinde belirttikleri mesajlardan daha güvenilir buldukları görülmektedir. Bu bağlamda ağızdan ağıza iletişim marka için olumlu ya da olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Marka nefretinin ikinci sonucu olarak tanımlanan olumsuz ağızdan ağıza iletişim, tüketicilerin olumsuz deneyim yaşadığı bir markayı yakın çevrelerine kötüleme durumu olarak tanımlanmaktadır (Delzen, 2014: 16; Fahmi & Zaki, 2018: 8). Başka bir ifadeyle, tüketicilerin bir şekilde memnuniyetsiz olduğu bir marka hakkında olumsuz yazılı veya sözlü bildirimde bulunması olumsuz ağızdan ağıza iletişim olarak tanımlanmaktadır (Lau & Ng, 2001: 164-165). Olumsuz ağızdan ağıza iletişimin olumlu ağızdan ağıza iletişime göre daha kolay yayılmasından dolayı tüketicilerin memnuniyetsizlik duyduğu markaya karşı tutumları, davranışları ve satın alma sonrası davranışları olumsuz etkilenebilmektedir (Cheng vd., 2006: 99). Örneğin, çevrim içi mecralarda tüketicilerin olumsuz düşüncelerini ve hislerini daha sık paylaşması, marka için daha geniş bir olumsuz ağızdan ağıza iletişim ağına sebep olmaktadır. Kucuk (2008), marka nefret siteleri üzerine yaptığı araştırmasında bu sitelerin tüketici davranışlarını söz konusu markanın kimliğini, imajını ve satın alınma kararını doğrudan ve dolaylı yoldan etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bilgiler ışığında marka nefreti ile olumsuz ağızdan ağıza iletişim arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenmektedir.

**H5:** Gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefreti, olumsuz ağızdan ağıza iletişimi olumlu yönde etkilemektedir.

## 3. Metodoloji

### 3.1. Araştırma Modeli

Marka nefretinin gıda sektörü özelinde araştırılması için aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli kullanılacaktır. Aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilen araştırma modelinde gösterildiği üzere, tüketicilerin olumsuz deneyim yaşadıkları herhangi bir gıda ürününden dolayı, söz konusu ürünün markasıyla sembolik uyumsuzluklarından dolayı ve/veya ideolojik uyumsuzluklarından dolayı marka nefretinin; marka nefreti sonucunda ise yine ilgili markadan kaçınma ve bu markayla ilgili olumsuz ağızdan ağıza iletişim yapma gibi sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

### 3.2. Veri Toplama Yöntemi

Nicel olarak tasarlanan bu çalışmada veriler, 15 Şubat-1 Nisan 2024 tarihleri arasında çevrim içi ve yüz yüze anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çevrim içi anket formu Google Forms üzerinden hazırlanarak katılımcılara yöneltilmiştir. Anket formunun ilk bölümü örneklemin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve gelir düzeyleri gibi demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise katılımcıların herhangi bir gıda markasına karşı geliştirdikleri marka nefretinin tespit edilebilmesi için hazırlanan açık uçlu iki sorudan ve 5'li Likert ölçeği ile yöneltilen, 29 ifadeden oluşan "Marka Nefreti Ölçeği"nden (Hegner vd., 2017) oluşmaktadır.

Araştırma kantitatif tanımsal bir araştırma olarak tasarlanmış olup, araştırma evreninin tümüne ulaşmak zaman ve maddi olanaklar açısından mümkün olmadığından dolayı örneklem çerçevesi kapsamında belirlenen çalışma örneklemini Mersin'de yaşayan ve en az bir gıda markasına karşı memnuniyetsizlik duyan 18-65+ yaş aralığındaki tüketiciler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesine uyan tüketicilerin toplam sayısını bilmek imkânsız olduğundan dolayı örneklem büyüklüğü hesaplanmasında, araştırma modeli ve hipotezleri doğrultusunda kullanılacak veri analizlerinin yapılabilmesi için gerekli olan eşik koşullarının üzerinde veri toplanmasına ve çalışma kapsamında gerçekleştirilecek olan analizlere dikkat edilmiştir.

Ulaşılmaması hedeflenen örneklemden veri toplamak için olasılıksız örneklem seçim yöntemlerinden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında Mersin'de yaşayan ve geçmişte herhangi bir gıda markasına dair memnuniyetsizlik yaşamış 204 katılımcıya ulaşılmıştır. Eksik veya hatalı veriler nedeniyle 13 katılımcının verdiği yanıtlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Örneklem sayısının 30 ila 500 katılımcı arasında olması araştırmaya devam edebilmek için yeterli bir örneklem hacmi olarak kabul edildiği için (Rescoe, 1975; akt. Ural & Kılıç, 2006: 48; Boomsma, 1982; akt. Wolf vd., 2013: 920; Anderson & Gerbing, 1984: 170-171; Gebring & Anderson, 1985; akt. Tanaka,

1987: 136; Green, 1991; akt. van Voorhis & Morgan, 2007: 48) geriye kalan 191 katılımcıdan elde edilen verilerin 5:1 oranından yüksek olması beklenen örneklem-ifade (Gorsuch, 1983; akt. Hegner vd., 2017: 16) oranından (6.6) yüksek ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmesi için de yeterli olduğu (Chin & Newsted, 1999: 314; Nevitt & Hancock, 2004: 468; Hair vd., 2019: 633) kabul edilerek analize hazırlanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Hipotez testleri yapılmadan önce araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek için SPSS 25.0 paket istatistik programı aracılığıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki aşamada yapı geçerliliğini test etmek amacıyla sırasıyla yakınsama geçerliliği analizi, ayrışma geçerliliği analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezleri ise LISREL 8.8 paket istatistik programı üzerinden yapısal eşitlik modeli ve yol analizi aracılığıyla test edilmiştir.

#### 3.3.1. Örneklem Demografik Özellikleri ve Güvenirliği

Toplanan veriler ile örnekleme dâhil olan katılımcıların %46,1'i kadın, %53,9'u erkektir. Yaş açısından ise örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturan 18-29 yaş grubundaki katılımcılar örneklemin %56,5'ini, 30-41 yaş grubundaki katılımcılar örneklemin %18,8'ini, 42-53 yaş grubundaki katılımcılar örneklemin %16,8'ini, 54-65 yaş grubundaki katılımcılar örneklemin %7,3'ünü ve 65 yaş ve üstü yaş grubundaki katılımcılar ise örneklemin %0,5'ini oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri açısından katılımcıların %1,6'sı ortaokul mezunu, %20,9'u lise mezunu, %5,8'i ön lisans mezunu, %20,9'u lisans mezunu, %26,2'si yüksek lisans mezunu ve %24,6'sı doktora mezunudur. Gelir düzeyleri açısından ise katılımcıların %17,8'inin 17.002 TL ve altı, %2,6'sının 17.003 TL-24.500 TL, %7,3'ünün 24.501 TL-32.000 TL, %19,4'ünün 32.001 TL-39.500 TL, %11,5'inin 39.501 TL-48.000 TL ve %8,9'unun 48.501 TL-57.000 TL düzeyinde gelirleri vardır.

Çalışma kapsamında test edilen ölçek boyutlarının güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinin en yaygın olarak kullanılan

yöntemlerinden biri olan içsel tutarlılığı tespit etmeye yönelik Cronbach's Alpha katsayısının dikkate alınması önerilmektedir (Drost, 2011: 111). Güvenilirlik analizi sonucunda 29 ifadeden oluşan marka nefreti ölçeğinin alt boyutları olan olumsuz geçmiş deneyim, sembolik uyuşmazlık, ideolojik uyuşmazlık, marka nefreti, markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla 0,957, 0,876, 0,861, 0,908, 0,967 ve 0,914 olarak hesaplanmıştır ve Tablo 2'de yansıtılmıştır. Ait oldukları boyutların güvenilirliğini önemli ölçüde arttırmayacağı tespit edildiği için bu boyutlara ilişkin hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bu boyutlara ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,95 değerleri (Hair vd., 2019: 775) arasında ve kısmen yukarısında olması bu boyutların iç tutarlılıklarının oldukça iyi ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla incelenen ölçek ifadelerinin basıklık ve çarpıklık değerleri de Tablo 2'de gösterilmektedir. Verilerin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 aralığında olması beklenmektedir (Mayers, 2013: 53; Can, 2016: 85). Tablo 2'de belirtilen değerler incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -0,796 ile 0,498; basıklık değerlerinin ise -1,368 ile -0,579 arasında yer aldığı görülmektedir. Tüm ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,96 ile +1,96 aralığında yer aldığı için verilerin normal dağıldığı ve dolayısıyla hipotezlerin parametrik testlerle analiz edilebileceği anlaşılmaktadır.

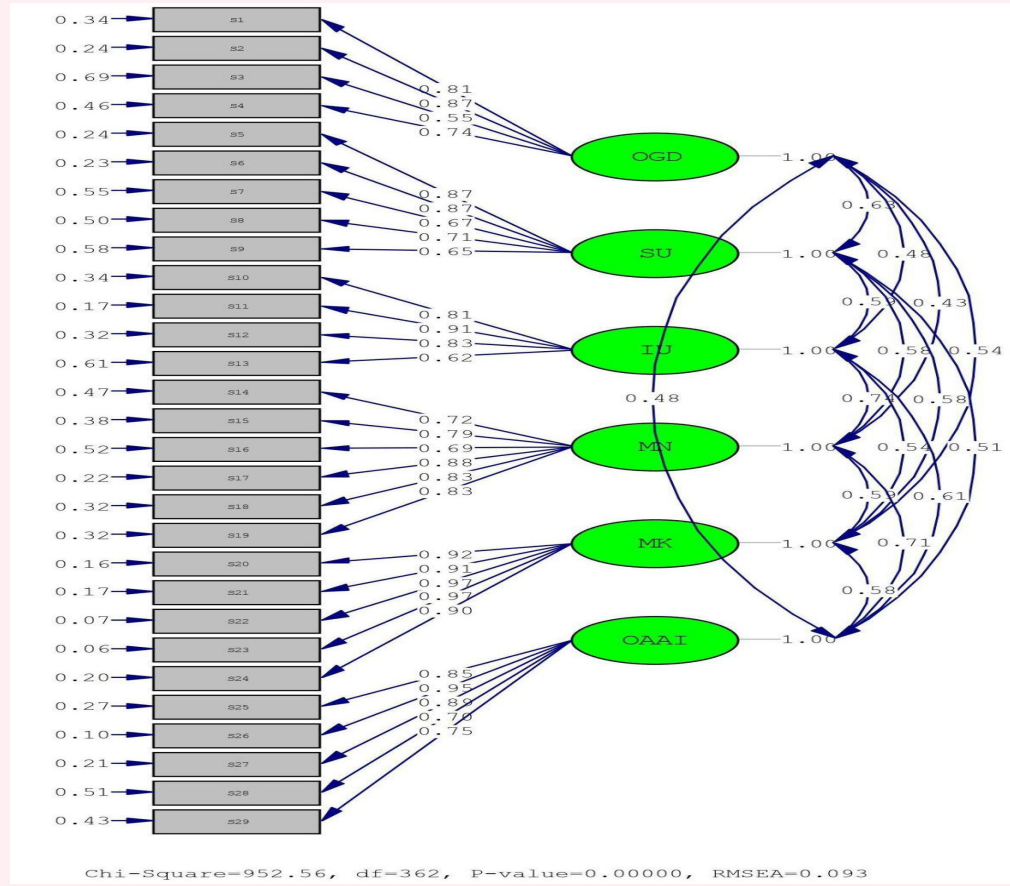
### 3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve araştırma modelinin iyi uyum değerlerine sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla LISREL istatistik programı üzerinden doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk aşamada doğrulayıcı faktör analizinde parametre değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Sonraki aşamada ise modelin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği indeksleri değerlendirilerek uyum iyiliği analizi yapılmıştır. Gözlemlenen değişkenlerin gizli değişkenleri ne düzeyde açıklayabildiğinin anlaşılması için standart yük ve hata değerleri incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinin ölçülmesi için ise birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan varyans (VE) değerleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde parametre değerlerinin anlamlı olup olmadığını tespit etmeye yönelik yapılan analizin sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir.

Çalışmada yer alan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için her bir ölçeğin yakınsama ve ayırım geçerliliği incelenmiştir. Tablo 3'te altı ölçeğin standart yük ve hata değerleri (SRK), birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan varyans (VE) değerleri gösterilmektedir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için AVE değerinin 0,50'den, CR değerinin ise 0,70'ten yüksek olması önerilmektedir (Fornell & Larcker, 1981: 45-46; Hair vd., 2019: 760). Tablo 3'te gösterildiği üzere olumsuz geçmiş deneyim (0,835), sembolik uyuşmazlık (0,871), ideolojik uyuşmazlık (0,874), marka nefreti (0,910), markadan kaçınma (0,972)

ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim (0,918) değişkenlerine ilişkin birleşik güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten yüksek olduğu görülmektedir. Aynı tabloda yer alan açıklanan varyans değerleri incelendiğinde ise olumsuz geçmiş deneyim (0,566), sembolik uyuşmazlık (0,578), ideolojik uyuşmazlık (0,639), marka nefreti (0,628), markadan kaçınma (0,873) ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim (0,694) değişkenlerine ilişkin açıklanan varyans değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu sonuçlara göre olumsuz geçmiş deneyim, sembolik uyuşmazlık, ideolojik uyuşmazlık, marka nefreti, markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim ölçeklerinin yapı geçerliliğinin yakınsama geçerliliği açısından sağlandığı görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin parametre değerlerinin anlamlılığının tespit edilmesinden sonra araştırma modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği analizi yapılması uygun görülmüştür. Uyum iyiliği analizine ilişkin sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 4'te, doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli ise aşağıda yer alan Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli

Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği sonuçları

Uyum İyiliği Kriteri	Marka Nefreti Ölçeği	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
Ki-kare ( $\chi^2$ )	952.56		
$\chi^2/df$	2,631	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	0,093	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$
CFI	0,96	$,97 \leq CFI \leq 1.00$	$,95 < CFI \leq ,97$
RFI	0,93	$,95 \leq RFI \leq 1.00$	$,90 < RFI \leq ,95$
NFI	0,94	$,95 \leq NFI \leq 1.00$	$,90 < NFI \leq ,95$
NNFI	0,96	$,97 \leq NNFI \leq 1.00$	$,95 < NNFI \leq ,97$
IFI	0,96	$,95 \leq IFI \leq 1.00$	$,90 \leq IFI \leq ,95$
SRMR	0,074	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., 2003: 52

Elde edilen veriler ile araştırma modeli arasındaki uyumu analiz etmeye yönelik  $\chi^2/df$ , RMSEA, SRMR, IFI, CFI, RFI, NFI ve NNFI gibi bazı uyum iyiliği indeksleri değerlendirilmiştir. Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, modifikasyon öncesi uyum iyiliği değerlerinden  $\chi^2/df$  değerinin 2,631, RMSEA değerinin 0,093, SRMR değerinin 0,074, IFI değerinin 0,96, RFI değerinin 0,93, NFI değerinin 0,94, NNFI değerinin 0,96, CFI değerinin ise 0,875 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, değerlendirilen indekslerden sadece IFI indeksinin iyi uyum gösterdiği,  $\chi^2/df$ , CFI, RFI, NFI, NNFI ve SRMR indekslerine ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum aralığı içinde olduğu ve RMSEA indeksine ilişkin değer ise iyi uyum veya kabul edilebilir uyum aralıkları dışında kalarak zayıf uyuma sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada, LISREL

programının önerdiği ve teorik olarak uygun modifikasyon indekslerine göre modelde düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Düzeltmeler yapılırken aynı faktör içerisinde yer alan gözlenen değişkenlerin hata terimleri arasında kovaryans bağlantılar kurulmasına ve kabul edilebilir bir kavramsal mantığa dayandırılmasına dikkat edilmiştir (Fassinger, 1987: 431; Çokluk vd., 2010: 273; Çapık, 2014: 201; Karagöz, 2017: 467; Şahin, 2021: 108). Ayrıca, kayda değer oranda ki-kare değerinin olduğu ve uyum iyiliği değerlerinin düşük olduğu durumlarda maksimum 5-6 düzeltme yapılması önerilmektedir (Yardımcı, 2016: 84). Yapılan düzeltmeler sonucunda, sembolik uyuşmazlık değişkenine ilişkin 1. ve 2. ifadelerin ve 3. ve 4. ifadelerin, marka nefreti değişkenine ilişkin 4. ve 6. ifadelerin ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim değişkenine ilişkin 1. ve 2. ifadelerin hata terimleri arasında kovaryans bağ-

lantılar kurulmuştur. Yapılan düzeltmelerin ki-kare ( $\chi^2$ ) değerine anlamlı bir katkı sağladığı ve bu düzeltmelerin model açısından kritik bir değişiklik olduğu tespit edilmiştir [Chi-Square Difference with 4 Degrees of Freedom = 174.14 (P = 0.0)]. Modifikasyon indeksleri doğrultusunda

da gerçekleştirilen düzeltmeler sonrasında modelde yer alan tüm değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te, doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli ise Şekil 2'de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Modifikasyon sonrası doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği sonuçları

Uyum İyiliği Kriteri	Marka Nefreti Ölçeği	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
Ki-kare ( $\chi^2$ )	778.41		
$\chi^2/df$	2,174	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	0,079	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$
CFI	0,97	$,97 \leq CFI \leq 1.00$	$,95 < CFI \leq ,97$
RFI	0,94	$,95 \leq RFI \leq 1.00$	$,90 < RFI \leq ,95$
NFI	0,95	$,95 \leq NFI \leq 1.00$	$,90 < NFI \leq ,95$
NNFI	0,97	$,97 \leq NNFI \leq 1.00$	$,95 < NNFI \leq ,97$
IFI	0,97	$,95 \leq IFI \leq 1.00$	$,90 \leq IFI \leq ,95$
SRMR	0,064	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., 2003: 52

Modifikasyon indeksleri doğrultusunda gerçekleştirilen düzeltmeler sonucunda,  $\chi^2/df$  değerinin 2,174, RMSEA değerinin 0,079, CFI değerinin 0,97, RFI değerinin 0,94, NFI değerinin 0,95, NNFI değerinin 0,97, IFI değerinin 0,97 ve SRMR değerinin 0,064 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre,  $\chi^2/df$ , RMSEA, RFI ve SRMR indekslerine ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu, CFI, NFI, NNFI ve IFI indekslerine ilişkin değerlerin ise iyi uyum aralığında olduğu görülmüştür. Tablo 5'de yansıtılan sonuçlara göre ölçüm modelinde yer alan tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu ve ölçüm modelinin uygun model olduğu tespit edilmiştir.

Yapı geçerliliğinin ilk koşulu olan yakınsama geçerliliği tespit edildikten sonra olumsuz geçmiş deneyim, sembolik uyuşmazlık, ideolojik uyuşmazlık, marka nefreti, markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim değişkenleri için ayrışma geçerliliği analizi yapılmıştır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için açıklanan ortalama varyans değerlerinin yapılar arası korelasyon değerlerinden yüksek olması gereklidir (Fornell & Larcker, 1981: 42; Hair vd., 2019: 695). Değişkenler arası korelasyon değerleri ve modelin ayrışma geçerliliği aşağıda yer alan Tablo 6'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Yapılar arası korelasyonlar ve ayrışma geçerliliği

	OGD	SU	İU	MN	MK	OAAİ	AVE
OGD	1	0,547**	0,434**	0,446**	0,531**	0,449**	0,75
SU	0,547**	1	0,608**	0,560**	0,524**	0,488**	0,76
İU	0,434**	0,608**	1	0,680**	0,490**	0,592**	0,80
MN	0,446**	0,560**	0,680**	1	0,563**	0,656**	0,79
MK	0,531**	0,524**	0,490**	0,563**	1	0,560**	0,93
OAAİ	0,449**	0,488**	0,592**	0,656**	0,560**	1	0,83

\*\*Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da yansıtılan bulgulara göre olumsuz geçmiş deneyim (0,75), sembolik uyuşmazlık (0,76), ideolojik uyuşmazlık (0,80), marka nefreti (0,79), markadan kaçınma (0,93) ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim (0,83) değişkenlerine ait açıklanan varyans karekökleri değişkenler arası korelasyon değerlerinden yüksektir. Çoklu bağlantı açısından incelendiğinde ise değişkenler arası tüm korelasyon değerlerinin 0,80'den düşük çıktığı ve dolayısıyla değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığı görülmektedir. Tablo 6'da yansıtılan tüm bu sonuçlara göre modeldeki boyutların ayrı yapılar olduğu ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Yakınsama geçerliliğinin ve ayrışma geçerliliğinin sağlanmasıyla birlikte çalışmanın yapısal geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.3. Yapısal Eşitlik Modeli ile Hipotezlerin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modeli, çok sayıda bağımsız, bağımlı, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkilerin varyans, kovaryans, faktör, çoklu regresyon, aracı ve düzenleyici etki analizleri aracılığıyla eşzamanlı ve sistematik bir şekilde modellenmesini sağlayarak araştırma hipotezlerinin daha kolay ve hızlı test edilmesi olanağını sunmaktadır (Anderson & Gerbing, 1988: 402). Araştırma hipotezlerinin yol analizi ile test edilmesinden önce araştırma modeli ile ölçüm modeli arasında uyum olup olmadığını tespit etmeye yönelik uyum iyiliği analizi yapılmıştır. Uyum iyiliği analizi kapsamında  $\chi^2/df$ , CFI, RFI, NFI, NNFI, SRMR, IFI ve RMSEA indeksleri de-

ğ erlendirilmiştir ve sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 7’de gösterilmiştir.

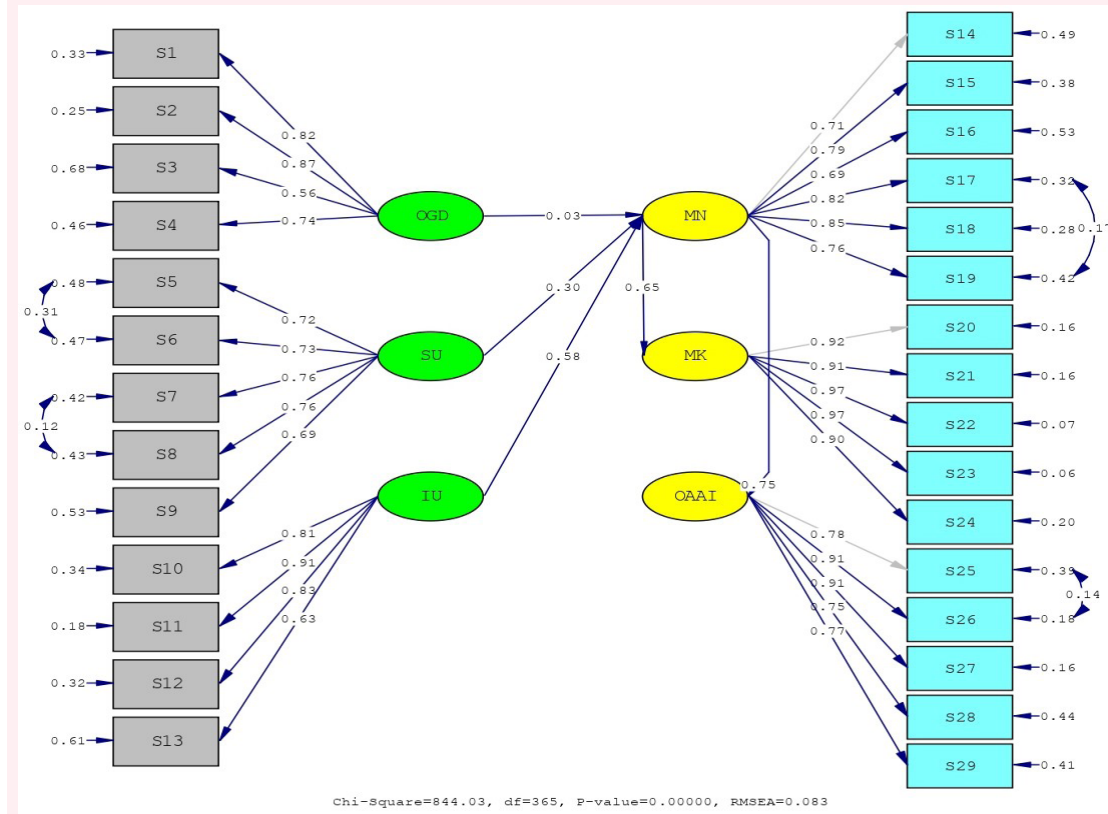
**Tablo 7.** Yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği sonuçları

Uyum İyiliği Kriteri	Marka Nefreti Ölçeği	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
Ki-kare (x2)	1027,33		
x2/df	2,784	$0 \leq x2/df \leq 2$	$2 < x2/df \leq 3$
RMSEA	0,097	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$
CFI	0,96	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 < CFI \leq .97$
RFI	0,93	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 < RFI \leq .95$
NFI	0,94	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 < NFI \leq .95$
NNFI	0,96	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 < NNFI \leq .97$
IFI	0,96	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
SRMR	0,097	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$

**Kaynak:** Schermelleh-Engel vd., 2003: 52

Tablo 7’de yansıtılan sonuçlara göre x2/df (2,784), CFI (0,96), RFI (0,93), NFI (0,94), NNFI (0,96) ve SRMR (0,097) indekslerine ilişkin değerler kabul edilebilir uyum aralıklarındadır. IFI indeksinin değeri (0,96) ise iyi uyum aralığındadır. RMSEA indeksine ilişkin değerin (0,097) zayıf uyum göstermesi ve x2 değerinin yüksek olması nedeniyle LISREL programının önerdiği ve teorik olarak uygun modifikasyon indekslerine göre modelde düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Aynı faktör içerisinde yer alan gözlenen değişkenlerin hata terimleri arasında kovaryans bağlantılar kurulması amaçlanmıştır. Yapılan düzeltmeler sonucunda, sembolik uyumsuzluk değişkenine ilişkin 1. ve 2. ifadelerin ve 3. ve 4. ifadelerin, marka nefreti değişkenine ilişkin 4. ve 6. ifadelerin ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim değişkenine ilişkin 1. ve 2. ifadelerin hata terimleri arasında kovaryans bağlantılar kurulmuştur. Yapılan düzeltmelerin x2 değerine anlamlı bir katkı sağladığı ve bu düzeltmelerin model açısından kritik bir değişiklik olduğu tespit edilmiştir [Chi-Square Difference with 4 Degrees of Freedom = 183.30 (P = 0.0)]. Modifikasyon indeksleri doğrultusunda gerçekleştirilen düzeltmeler sonrasında x2/df (2,312), CFI (0,97), RFI (0,94), IFI (0,97), NFI (0,95), NNFI (0,97) ve SRMR (0,083) indekslerine ilişkin değerler elde edilmiştir. Buna göre, x2/df, RFI ve SRMR indekslerine ilişkin değerler kabul edilebilir uyum aralığındadır. Modifikasyon indeksleri doğrultusunda gerçekleştirilen düzeltmeler sonrasında RMSEA indeksine ilişkin değerin 0.083 olduğu ve bu değerin de kabul edilebilir uyum ( $0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$ ) aralığında (MacCallum vd., 1996: 134; Doğan, 2015: 29) olduğu tespit edilmiştir. CFI, IFI, NFI ve NNFI indekslerine ilişkin değerler ise iyi uyum aralığındadır. Değerlendirilen tüm indekslerin yansıttığı sonuçlar araştırma modeli ile verilerin arasında iyi uyum olduğunu belirtmektedir. Modifikasyon sonrası oluşan yapısal eşitlik modeli aşağıda yer alan Şekil 3’te yansıtılmıştır. Uyum iyiliği analizinden sonra araştırma hipotezlerini test etmek için uygulanan yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarına ilişkin parametre tahminleri aşağıda yer alan Tablo 8’de yansıtılmıştır.





OGD: Olumsuz Geçmiş Deneyim, SU: Sembolik Uyuşmazlık, İU: İdeolojik Uyuşmazlık, MN: Marka Nefreti, MK: Markadan Kaçınma, OAAI: Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim

Şekil 3. Modifikasyon sonrası yapısal eşitlik modeli

Tablo 8. Marka nefretinin nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin yol analizi sonuçları

Hipotezler	Değişkenler ve İlişkinin Yönü	Standardize Edilmemiş Değer (β)	Standart Hata	t değeri	Standardize Regresyon Katsayısı	Açıklanan Varyans (R <sup>2</sup> )	p	Sonuç	
H1	OGD→MN	0,03	0,067	0,39	0,03	0,69	>0,05	Desteklenmedi	
H2	SU→MN	0,30	0,074	2,83**	0,30	0,00	<0,01	Desteklendi	
H3	İU→MN	0,57	0,065	6,30**	0,58	0,68	0,00	<0,01	Desteklendi
H4	MN→MK	0,66	0,071	8,33**	0,65	0,43	0,00	<0,01	Desteklendi
H5	MN→OAAI	0,69	0,060	8,39**	0,75	0,56	0,00	<0,01	Desteklendi

t-değerleri \*p<0,05; \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de yansıtılan bulgulara göre yol analizi sonucunda olumsuz geçmiş deneyimlerin marka nefreti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $\beta = 0,03$ ,  $p>0,05$ ), sembolik uyuşmazlığın ( $\beta = 0,30$ ,  $p<0,01$ ) ve ideolojik uyuşmazlığın ( $\beta = 0,58$ ,  $p<0,01$ ) ise marka nefreti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Marka nefretinin öncülleri olarak değerlendirilen olumsuz geçmiş deneyim, sembolik uyuşmazlık ve ideolojik uyuşmazlık değişkenlerinin marka nefretindeki değişimin %68’ini (R<sup>2</sup>) açıkladığı görülmüştür. Marka nefretinin sonuçları olarak değerlendirilen markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim değişkenleri incelendiğinde ise marka nefretinin markadan kaçınmayı ( $\beta = 0,65$ ,  $p<0,01$ ) ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimi ( $\beta = 0,75$ ,  $p<0,01$ ) olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans açısından incelendiğinde ise marka nefretinin markadan kaçınmadaki değişimin

%43’ünü, olumsuz ağızdan ağıza iletişimdeki değişimin ise %56’sını açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmezken H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir.

## 4. Sonuç ve Tartışma

Her ne kadar marka aşkı, marka bağlılığı, marka sadakati, marka savunuculuğu vb. gibi tüketici-marka ilişkilerine dair olumlu kavramlar hakkında nicelik bakımından zengin bir pazarlama literatürü olsa da markalara karşı geliştirilen duyguların ve davranışların her zaman ve her koşulda olumlu olmadığı, bazı koşullarda bunların olumsuz bir nitelik taşıyabileceği gerçeği de pazarlama literatüründe tartışılmaya başlanmıştır. Marka boykotu, markadan kaçınma, marka başarısızlığı ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi tüketici-marka ilişkilerinin olumsuz

tarafıyla ilgili kavramlar da bireysel ve toplumsal yaşantılarda göz ardı edilememektedir. Marka nefreti de son yıllarda bireysel, toplumsal, sosyopolitik, kültürel vb. birçok mikro ve makro çevre unsuruna göre şekillenebilen ve tüketici davranışı alanının gittikçe ilgi gören bir kavramı olarak değerlendirilmektedir. Tüketicilerin tutumlarını ve davranışlarını etkileyecek ölçüde bir markaya karşı hissettiği yoğun olumsuz duygular olarak tanımlanabilen marka nefreti kavramı, küreselleşmenin ve dijital gelişimin etkisi ile gün geçtikçe tüketici davranışları için önem kazanmaktadır. Tüketicilerin bireysel, toplumsal, çevresel, ahlaki, politik ve ekonomik tutumları sonucunda oluşabilen marka nefreti, markalara ekonomik zarara mal olmanın yanı sıra imaj, prestij ve kimlik kaybına da neden olmaktadır. Dolayısıyla, her sektör içerisinde marka nefretinin varlığı, düzeyleri, belirleyicileri ve sonuçları araştırılmalıdır ve bu doğrultuda önlem stratejileri geliştirilmelidir.

Tüketicilerin herhangi bir gıda ürünüyle ilgili olumsuz geçmiş deneyimlerinin söz konusu ürünün markasına karşı nefret duygusunun geliştirilmesinde olumlu etkisinin olup olmadığı H1 hipotezi aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen analiz bulgularına göre, tüketicilerin herhangi bir gıda ürünüyle ilgili olumsuz geçmiş deneyimlerinin söz konusu ürünün markasına karşı nefret duygusu geliştirilmesinde anlamlı bir etkisi yoktur. Dolayısıyla, H1 hipotezi desteklenmemiştir. Bu bulgu, marka nefreti literatüründeki bulgulardan (Hegner vd., 2017; Sampedro, 2017; Pinto & Brandão, 2020; Farhat & Chaney, 2021; Rodrigues vd., 2021) farklılaşmaktadır. Tüketicilerin herhangi bir gıda ürünüyle ilgili olumsuz geçmiş deneyimlerinin söz konusu ürünün markasına karşı nefret duygusu geliştirilmesinde anlamlı bir etkisinin olmaması, tüketicilerin söz konusu gıda ürünlerine dair olumsuz deneyimlerinin marka nefreti yaratacak boyuta erişemeyip ürünlerin maddi ve manevi (mal ve hizmet) özelliklerine dair memnuniyetsizliklerle ve şikâyetlerle sınırlı kalması gibi olasılıklara atfedilebilir. Tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı deneyimledikleri sembolik uyumsuzlukların söz konusu gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefreti üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığı H2 hipotezi aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen analiz bulgularına göre, tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı deneyimledikleri sembolik uyumsuzlukların söz konusu gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefreti üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Dolayısıyla, H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, marka nefreti literatüründeki bulgularla (Zarantonello vd., 2016; Hegner vd., 2017; Sampedro, 2017; Islam vd., 2018; Sung & Huddleston, 2018; Hashim & Kasana, 2019; Bayarassou vd., 2020; Pinto & Brandão, 2020; Müftüoğlu & Ünal, 2021) paralellik göstermektedir. Tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı deneyimledikleri ideolojik uyumsuzlukların söz konusu gıda markalarına karşı geliştirilen marka nefreti üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığı H3 hipotezi aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen analiz bulgularına göre, tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı deneyimledikleri ideolojik uyumsuzlukların söz konusu gıda markalarına karşı geliştirilen

marka nefreti üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Dolayısıyla, H3 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, marka nefreti literatüründeki bulgularla (Romani vd., 2015; Hegner vd., 2017; Sampedro, 2017; Banerjee & Goel, 2020) paralellik göstermektedir. H2 ve H3 hipotezlerinin desteklenmesiyle birlikte tüketicilerin herhangi bir gıda markasıyla sembolik ve ideolojik uyumsuzluklarının söz konusu gıda markasına karşı geliştirdikleri marka nefretinin öncülleri olduğu tespit edilmiştir. Tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı geliştirdikleri marka nefretinin söz konusu gıda markalarından kaçınma eğilimleri üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığı H4 hipotezi aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen analiz bulgularına göre, tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı geliştirdikleri marka nefretinin söz konusu gıda markasından kaçınma eğilimleri üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Dolayısıyla, H4 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, marka nefreti literatüründeki bulgularla (Park vd., 2013; Harmeling vd., 2015; Hegner vd., 2017; Sampedro, 2017; Banerjee & Goel, 2020; Çıldırım & Ağlargoğlu, 2021; Farhat & Chaney, 2021; Şahin, 2021) paralellik göstermektedir. Tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı geliştirdikleri marka nefretinin söz konusu gıda markalarına karşı olumsuz ağızdan ağıza iletişim kurma eğilimleri üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığı H5 hipotezi aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen analiz bulgularına göre, tüketicilerin herhangi bir gıda ürününe karşı geliştirdikleri marka nefretinin söz konusu gıda markasından kaçınma eğilimleri üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Dolayısıyla, H5 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, marka nefreti literatüründeki bulgularla (Romani vd., 2012; Hegner vd., 2017; Fetscherin, 2019; Zhang & Laroche, 2020; Çıldırım & Ağlargoğlu, 2021; Müftüoğlu & Ünal, 2021; Şahin, 2021) paralellik göstermektedir. H4 ve H5 hipotezlerinin desteklenmesiyle birlikte tüketicilerin herhangi bir gıda markasına karşı geliştirdikleri marka nefretinin söz konusu gıda markasını satın almaktan kaçınma ve bireysel ve/veya toplumsal ilişkilerinde bu markaya dair olumsuz iletişimde bulunma gibi sonuçları olduğu tespit edilmiştir. İdeolojik uyumsuzluğun ( $\beta = 0,58, p < 0,01$ ) sembolik uyumsuzluk ( $\beta = 0,30, p < 0,01$ ) ile karşılaştırıldığında marka nefreti üzerinde daha etkili olduğu, marka nefretinin ise markadan kaçınma ( $\beta = 0,65, p < 0,01$ ) ile karşılaştırıldığında olumsuz ağızdan ağıza iletişim ( $\beta = 0,75, p < 0,01$ ) gibi bir tüketici yaptırımını daha çok etkilediği değerlendirilmektedir.

Olumlu tüketici-marka ilişkileri ve tüketici davranışları kavramlarıyla ilgili geniş bir literatür olmasına rağmen tüketici-marka ilişkilerinin ve dolayısıyla tüketici davranışlarının olumsuz ve yıkıcı nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin benzer şekilde geniş bir literatür olmadığı görülmektedir. Olumsuz tüketici-marka ilişkilerinin ve tüketici davranışlarının en aşırı ve ciddi boyutlarından biri olarak değerlendirilebilecek marka nefretine yönelik bu araştırmanın tüketici davranışı ve pazarlama yönetimi alanlarına teorik ve pratik katkılar sağlaması beklenmektedir. Öncelikle, literatürdeki bazı çalışmalarda elde edilen bulgulardan farklı olarak tüketicilerin bir markaya dair olumsuz geçmiş deneyimlerinin söz konusu

marka ile sembolik ve ideolojik uyumsuzluklarının aksine marka nefretine neden olmadığı bulgusunun tüketici davranışı ve pazarlama yönetimi alanlarını marka nefreti bağlamında teorik açıdan farklılaştırması ve zenginleştirilmesi beklenmektedir. İkinci olarak, ideolojik ve sembolik uyumsuzluğun marka nefretinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamasının tüketici-marka ilişkilerinde tüketicilerin, markanın sunduğu maddi değer önerisine ve özelliklerine kıyasla markanın savunduğu ve yansıttığı değer ve ahlak yargıları, inançlar bütünü, ideoloji ve kişilik gibi soyut ve manevi boyutlarına daha çok önem atfettiklerine ilişkin bir bulgu olarak değerlendirilerek tüketici davranışı ve pazarlama yönetimi alanlarını marka nefreti bağlamında teorik açıdan zenginleştirilmesi ve araştırmacılara yeni bir bakış açısı sunması beklenmektedir. Üçüncü olarak, mal ve hizmet pazarlamasına ilişkin unsurların birleştiği en geniş ölçekli sektörlerden biri olan gıda sektörü bağlamında yapılmış olması bu araştırmanın sunması beklenen başka bir teorik katkı olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.1. Yönetimsel ve Pratik Çıkarımlar

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda gıda sektöründe faaliyet gösteren ve olumsuz geçmiş deneyim, sembolik uyumsuzluk, ideolojik uyumsuzluk, marka nefreti, markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim boyutları açısından dezavantajlı bir konumda olan işletmelere yönelik yönetimsel çıkarımlarda ve pratik katkılarda da bulunulabilir. Öncelikle, ideolojik ve sembolik uyumsuzluğun marka nefretini şekillendirdiği bulgusu doğrultusunda gıda işletmelerine bütüncül stratejiler geliştirmesi önerilebilir. Gıda işletmelerinin pazara sundukları değer önerilerini pazarlama stratejileri doğrultusunda özenli bir bölümlendirme ve hedef pazar seçme aşamalarından sonra seçtiği hedef pazardaki/pazarlardaki tüketicilerin yaşam stilleri, aktiviteleri, düşünceleri, değer ve ahlak yargıları, inançlar bütünü, ideolojileri ve kişilik yapıları gibi psikografik özellikleriyle uyumlu hale getirmeleri önerilebilir. İkinci olarak, blog, forum, şikâyet siteleri, sosyal medya platformları ve akademik yayınlar gibi çeşitli kaynakları yakından takip ederek mevcut ve potansiyel tüketicilerin gıda markalarına dair ne tür memnuniyetsizlikleri olduğu ve bu memnuniyetsizliklerin kendileri açısından ne düzeye varacağını tahmin etmelerine ve bu doğrultuda önlem almalarına yönelik olarak etkili pazar istihbaratı toplamaları ve pazarlama araştırması ile müşteri ilişkileri yönetimi gibi fonksiyonlara ağırlık vermeleri önerilebilir. Sembolik ve ideolojik özellikleri açısından marka nefreti boyutuna varabilecek tepkilere hedef olan veya olabilecek gıda işletmelerine, bu olumsuzluklardan kaçınmak amacıyla etik ve toplumsal değerleri korumaya önem veren misyonlar hazırlayıp bu misyonları tutarlı ve dürüst bir şekilde uygulayarak ve tepki alan söylemlerini, paylaşımlarını, politikalarını, kişiliklerini ve faaliyetlerini ılımlılaştırarak imajlarını ve itibarlarını düzeltmeleri önerilebilir. Bu doğrultuda, sembolik ve ideolojik özellikleri açısından marka nefreti boyutuna varabilecek tepkilere hedef olan veya olabilecek gıda işletmelerin ılımlılaştırma politikalarını ise halkla ilişkiler, tanıtım, reklam, sosyal

medya kampanyaları, sponsorluklar ve markalaşma gibi çeşitli pazarlama iletişimi unsurları aracılığıyla gerçekleştirmeleri önerilebilir. Ayrıca, tüketicilerin nefret düzeyine varabilecek olumsuz duygularına ve davranışlarına neden olabilecek sembolik ve ideolojik uyumsuzlukları daha ılımlı hale getirmek ve hatta tüketicilerin sembolik ve ideolojik özellikleriyle uyumlu hale getirmek amacıyla pazarlama iletişimi taktikleri kapsamında ünlü kullanımına ağırlık verilebilir. Markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi marka nefretinin tüketici-marka ilişkileri açısından yıkıcı olabilecek sonuçlarına karşı bazı taktik önerilerinde bulunulabilir. Markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi davranışlara yoğun şekilde maruz kalan gıda işletmeleri, sadık müşterilerini marka savunuculuğuna teşvik edecek politikalar geliştirerek olumsuz algıları ve tutumları proaktif bir şekilde değiştirebilir. Markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim eğilimleri markanın mal ve hizmet kalitesindeki ciddi kusurlardan etkilenebilecek marka nefretinden kaynaklı ise gıda işletmelerinin sahip olduğu kaynakları gözeterek tüketicilere rakiplerinininkinden daha üstün ve bütüncül bir mal ve hizmet kalitesi sunmaya yönelik farklılaştırma stratejisi uygulamaları önerilebilir. Buna göre, gıda markaları ambalajlama, tasarım, kullanılabilirlik ve kalite gibi ürün özelliklerinde rakiplerine kıyasla daha üstün ve farklı teklifler sunarak müşteri değerini ve tatminini arttırabilir ve kendilerinden kaçınan ve/veya haklarında olumsuz ağızdan ağıza iletişimde bulunan tüketicileri bu sayede geri kazanabilir. Ayrıca, pazar teklifleri mal ile hizmet birleşimini içeren restoranlar ve kafeler gibi işletmeler duygusal ve duygusal bileşenleri olan ve müşteri değeri yaratabilecek üstün müşteri deneyimleri sunarak marka nefreti, markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişim gibi olumsuz tüketici tutumlarını ve davranışlarını tersine çevirebilir. Markadan kaçınma ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimin kaçınılmaz düzeyde yaygın olduğu durumlarda ise yeniden markalaşma stratejisinin benimsenmesi ve bu doğrultuda gerekirse marka adının, logosunun, pazarlama stratejilerinin ve hatta marka kimliğinin değiştirilmesi önerilebilir.

#### 4.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Örneklemin sadece Mersin'de yaşayan 18-65+ yaş aralığındaki tüketicilerden oluşması, gıda sektörü özelinde incelenmesi ve herhangi bir gıda ürünü markasından nefret etmeyen tüketicileri kapsamaması araştırmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilmektedir. Bu sınırlılıklar, gelecekte marka nefreti ile ilgili yapılabilecek araştırmalar için yeni olanaklar sağlamaktadır. Bu kapsamda, nüfusun daha büyük bir bölümünü temsil edebileceği düşünülen şehirlerde farklı örnekleme yöntemleri kullanılarak araştırmanın örneklem, coğrafi ve demografik kapsamı genişletilebilir. Türkiye ve dünya gündeminde tartışılan politik ve kültürel olayların ışığında tüketicilerin herhangi bir markadan nefret etmesine neden olabilecek diğer öncül değişkenler ve bu nefretin tüketiciler ve işletmeler için yaratabileceği olası diğer sonuçlar farklı mal ve hizmet sektörleri bağlamında daha detaylı araştırılabilir. Pazarın taleplerini hem maddi hem de soyut (mal ve hizmet) çıktılarla karşılayan markalar/sektörler

bağlamında araştırma yapıp bu tür pazar taleplerine karşı geliştirilen nefret üzerinde hangi özelliklerin daha baskın olabileceği ve bu olumsuz tutum ve davranışların mal ve hizmet sektörlerinde ayrı ayrı ne tür değişkenlerle telafi edilebileceği incelenebilir. Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve çokuluslu işletmelerin sosyal sorumluluk, pazarlama etiği, yeşil pazarlama, sosyal pazarlama vb. gibi sosyal ve çevresel konulardaki marka imajı, marka itibarı ve performansları gibi boyutların marka nefreti üzerindeki etkileri ve sonuçları araştırılabilir. Marka nefreti, markadan kaçınma, marka boykotu, marka reddi, marka intikamı vb. gibi markalar açısından yıkıcı sonuçları olabilecek olgular karşısında işletmelerin uygulayabileceği tutundurma karması stratejilerinin (halkla ilişkiler, reklam, doğrudan pazarlama, kişisel satış ve satış tutundurma) etkililiği araştırılabilir. Ayrıca, marka nefreti kavramına derinlik kazandırma ve nicel araştırmalarla açıklanmasında yetersiz kalınabilen nitelikleri-

## Kaynakça

- Abid, R., & Khattak, A. (2017). Brand avoidance motivators stimulate to brand equity in the mediating role of brand hate: a case of smartphone industry of Pakistan. *Journal of Accounting and Marketing*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000250>
- Aksoy, Y. Ö. (2017). Duygusal marka deneyimi, marka ayırt ediciliği, marka çekiciliği ve marka savunuculuğu arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 360-374. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.304>
- Alba, J. W., & Lutz, R. J. (2013). Broadening (and narrowing) the scope of brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 265-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.005>
- Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30(3), 258–266. <https://doi.org/10.1108/07363761311328928>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Banerjee, S., & Goel, P. (2020). Party brand hate in political market: antecedents and consequences. *Asian Journal of Political Science*, 28(2), 97-121. <https://doi.org/10.1080/02185377.2020.1768417>
- Bauer, H. H., Heinrich, D., & Martin, I. (2007). How to create high emotional consumer-brand relationships? The causalities of brand passion. In 2007 Australian & New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings (pp. 2189-2198).
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Bayarassou, O., Becheur, I., & Valette-Florence, P. (2020). "Fight or flight": coping responses to brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 492–511. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2519>
- Bonifield, C., & Cole, C. (2007). Affective responses to service failure: anger, regret, and retaliatory versus conciliatory respon-

ses. *Marketing Letters*, 18(1-2), 85-99. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-9006-6>

Bozkurt, İ., & Çolakoğlu, E. (2020). Sağlık hizmetlerinde müşteri odaklılığın marka güveni, marka prestiji ve marka savunuculuğuna etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 3991-4016. <http://dx.doi.org/10.15295/bmj.v8i5.1658>

Brenton, S., & Ten Hacken, L. (2006). Ethical consumerism: are unethical labour practices important to consumers?. *Journal of Research for Consumers*, Vol. 11, 1-4.

Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions—a consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255-262. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.011>

Bryson, D., Atwal, G., & Hulten, P. (2013). Towards the conceptualisation of the antecedents of extreme negative affect towards luxury brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), 393-405. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2013-0043>

Can, A. (2016). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi (4. bs.). Ankara: Pegem Akademi.

Cop, R., & Baş, Y. (2010). Marka farkındalığı ve marka imajı unsurlarına karşı tüketici algıları üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 321-340.

Cheng, S., Lam, T., & Hsu, C. H. C. (2006). Negative word-of-mouth communication intention: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(1), 95-116. <https://doi.org/10.1177/1096348005284269>

Cheng, S. Y., White, T. B., & Chaplin, L. N. (2012). The effects of self-brand connections on responses to brand failure: a new look at the consumer–brand relationship. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 280-288. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.05.005>

Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In: Hoyle R. H. (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cissé-Depardon, K., & N’Goala, G. (2009). The effects of satisfaction, trust and brand commitment on consumers’ decision to boy-

## ORCID

Avni Can YAĞCI (0000-0003-4446-2541)

Deniz Julia DEMİRAL HEKİN (0000-0002-8491-5202)

## BİLGİ

**Çıkar Çatışması.** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Türetilmiş Yayın.** Makale bildiri, tez vb. gibi herhangi bir çalışmadan türetilmemiştir.

**Fon Bilgileri.** Makale herhangi bir kurumdan maddi destek almamıştır.

**Çalışmanın Etik Yönü.** Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması için Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan izin alınmıştır (Tarih: 03/03/2022, karar no: 85).

**Katkı Oranı.** Yazarların çalışmaya katkı oranı %50-%50'dir.

- cott. Recherche et Applications en Marketing (English Edition), 24(1), 43-66.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çıldırım, Ö., & Ağlargoç, F. (2021). Dijital çağda marka nefretinin sonuçları. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 36-63.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Darsono, L. I., & Junaedi, C. M. (2006). An examination of perceived quality, satisfaction and loyalty relationship: applicability of comparative and noncomparative evaluation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(3), 323-342.
- Delzen, M. V. (2014). Identifying the motives and behaviors of brand hate [Master's thesis, University of Twente]. <https://purl.utwente.nl/essays/64731>
- Demirağ, B., & Çavuşoğlu, S. (2020). Marka kaçınması, marka nefreti ve satın alma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: spor giyim tercih eden tüketicilere yönelik bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 577-602. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.707211>
- Doğan, İ. (2015). Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi [Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü]. Eskişehir. [https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/400360/yokAcikBilim\\_10092521.pdf?sequence=-1](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/400360/yokAcikBilim_10092521.pdf?sequence=-1)
- Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and Perspectives*, 38(1), 105-123.
- Edson Escalas, J., & Bettman, J. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378-389. <https://doi.org/10.1086/497549>
- Fahmi, T. M., & Zaki, H. S. (2018). Drivers and outcomes of brand hate in the tourism sector. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 2(2), 130-150.
- Farhat, Z., & Chaney, D. (2021). Introducing destination brand hate: an exploratory study. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2472-2488. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844160>
- Fassinger, R. E. (1987). Use of structural equation modeling in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 425-436. <https://doi.org/doi/10.1037/0022-0167.34.4.425>
- Fehr, B., & Russell, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113(3), 464-486. <https://doi.org/doi/10.1037/0096-3445.113.3.464>
- Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: how they affect consumer behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 101, 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Funches, V., Markley, M., & Davis, L. (2009). Reprisal, retribution and requital: Investigating customer retaliation. *Journal of Business Research*, 62(2), 231-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.030>
- Gaur, S. S., Herjanto, H., & Makkar, M. (2014). Review of emotions research in marketing, 2002-2013. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 917-923. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.009>
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18>
- Ghani, N. H. A., & Tuhin, K. W. (2018). Evolution of consumer brand relationship research. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-9.
- Gharbi, D., & Smaoui, F. (2017). Brand hate: a qualitative study on the extreme negative emotion toward the brand. In 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, Conference Readings Book Proceedings (pp. 628-641). Rome, Italy: EuroMed Press.
- Gommans, M., Krishnan, K. S., & Scheffold, K. B. (2001). From brand loyalty to e-loyalty: a conceptual framework. *Journal of Economic & Social Research*, 3(1), 43-58.
- Gürbüz, A., & Doğan, M. (2013). Tüketicilerin markaya duyduğu güven ve marka bağlılığı ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 239-258. <https://doi.org/10.11122/ij-meb.2013.9.19.345>
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). England: Pearson Prentice.
- Harmeling, C. M., Magnusson, P., & Singh, N. (2015). Beyond anger: a deeper look at consumer animosity. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, 676-693. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.74>
- Hashim, S., & Kasana, S. (2019). Antecedents of brand hate in the fast food industry. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(2), 227-248 <https://doi.org/10.1108/SJME-10-2018-0047>
- Hegner, S. M., Fetscherin, M., & Delzen M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13-25. <https://doi.org/10.1108/JPBPM-01-2016-1070>
- Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1992). Brand and store avoidance: the behavioral expression of dissatisfaction. *The Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5, 228-232.
- Hunt, H. K. (1991). Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior. *Journal of Social Issues*, 47(1), 107-117. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1991.tb01814.x>
- Islam, T., Attiq, S., Hameed, Z., Khokhar, M. N., & Sheikh, Z. (2018). The impact of self-congruity (symbolic and functional) on the brand hate: a study based on self-congruity theory. *British Food Journal*, 121(1), 71-88. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2018-0206>
- Johnson, A. R., Matear, M., & Thomson, M. (2011). A coal in the heart: self-relevance as a post-exit predictor of consumer anti-brand actions. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 108-125. <https://doi.org/10.1086/657924>
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khan, M., & Lee, M. (2014). Prepurchase determinants of brand avoidance: the moderating role of country-of-origin familiarity. *Journal of Global Marketing*, Vol. 27, 329-343. <https://doi.org/10.1080/08911762.2014.932879>
- Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why we boycott: consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68(3), 92-109. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770>

- Kucuk, S. U. (2008). Negative double jeopardy: the role of anti-brand sites on the internet. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, 209-222. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550100>
- Kucuk, S. U. (2018). Macro-level antecedents of consumer brand hate. *Journal of Consumer Marketing*, 35(5), 555-564. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2017-2389>
- Kucuk, S. U. (2019). Consumer brand hate: steam rolling whatever I see. *Psychology & Marketing*, 36(5), 431-443. <https://doi.org/10.1002/mar.21175>
- Lau, G. T., & Ng, S. (2001). Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behavior. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(3), 163-178. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00253.x>
- Lee, M. S., Motion, J., & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62(2), 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149. <https://doi.org/doi/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Mai, L. W., & Conti, P. G. (2008). Dissolution of a person-brand relationship: an understanding of brand-detachment. *European Advances in Consumer Research*, 8(1), 424-430.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Müftüoğlu, M., & Ünal, S. (2021). Tüketicilerin marka nefretinin marka misillemesi bağlamında incelenmesi. *Journal Of Business Innovation And Governance*, 4(1), 42-56.
- Nevitt, J., & Hancock, G. R. (2004). Evaluating small sample approaches for model test statistics in structural equation modeling. *Multivariate Behavioral Research*, 39(3), 439-478. [https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3903\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3903_3)
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83-95. <https://doi.org/10.1177/002224299205600306>
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Ozer, İ. (2018). Un(forgiveness) in brand hate. [Master's thesis, Boğaziçi University]. [https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/323408/yokAcikBilim\\_10210712.pdf?sequence=1](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/323408/yokAcikBilim_10210712.pdf?sequence=1)
- Özaslan, Y., & Meydan Uygur, S. (2014). Negatif ağızdan ağıza iletişim (Wom) ve elektronik ağızdan ağıza iletişim (e-Wom): yiyecek-içecek işletmelerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 69-88. <https://doi.org/10.16951/iibd.77412>
- Park, C. W., Eisingerich, A. B., & Park, J. W. (2013). Attachment-aversion (AA) model of customer-brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 229-248. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.002>
- Perrin-Martinenq, D. (2004). The role of brand detachment on the dissolution of the relationship between the consumer and the brand. *Journal of Marketing Management*, 20(9-10), 1001-1023. <https://doi.org/10.1362/0267257042405204>
- Pinto, O., & Brandão, A. (2021). Antecedents and consequences of brand hate: empirical evidence from the telecommunication industry. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/EJM-BE-04-2020-0084>
- Rindell, A., Strandvik, T., & Wilén, K. (2013). Ethical consumers' brand avoidance. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 484-490. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0392>
- Rodrigues, C., Brandão, A., & Rodrigues, P. (2021). I can't stop hating you: an anti-brand-community perspective on apple brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1115-1133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2019-2621>
- Romani, S., Grappi, S., & Dalli, D. (2012). Emotions that drive consumers away from brands: measuring negative emotions toward brands and their behavioral effects. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.07.001>
- Romani, S., Grappi, S., Zarantonello, L., & Bagozzi, R. (2015). The revenge of the consumer! how brand moral violations lead to consumer anti-brand activism. *Journal of Brand Management*, 22(8), 658-672. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.38>
- Sampedro, A. (2017). Brand hate and brand forgiveness - a dynamic analysis. Honors Program Theses. Florida, USA: Rollins College. <http://scholarship.rollins.edu/honors/49>
- Sandikci, O., & Ekici, A. (2009). Politically motivated brand rejection. *Journal of Business Research*, 62(2), 208-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.028>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1991). *Marketing theory: evolution and evaluation* (Vol. 12). John Wiley & Sons, New York, NY.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300. <https://doi.org/10.1086/208924>
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93-107. <https://doi.org/10.1177/002224298805200108>
- Sternberg, R. J. (2003). A duplex theory of hate: development and application to terrorism, massacres, and genocide. *Review of General Psychology*, 7(3), 299-328. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.3.299>
- Sternberg, R. J. & Sternberg, K. (2008). *The nature of hate*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sung, E., & Huddleston, P. (2018). Department vs discount retail store patronage: effects of self-image congruence. *Journal of Consumer Marketing*, 35(1), 64-78. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2016-1686>
- Şahin, E. T. (2021). Marka nefreti ile davranışsal sonuçları arasındaki ilişkide marka bağlanmasının rolü [Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi]. Ankara. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/742467>
- Tanaka, J. S. (1987). "How big is big enough?": sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child Development*, 134-146.
- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888. <https://doi.org/10.17130/ijm.2019355054>
- TDK. (2024). Duygu. TDK sözlüğü içinde. 14 Ocak 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/?ara=duygu> adresinden alınmıştır.
- Uğur, U., & Uğur, S. S. (2020). Kişilik özelliklerinin marka değiştirme davranışı üzerine etkisi: bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İk-*

- tisat ve İşletme Dergisi, 16(1), 160-170. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.700882>
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi (2. bs.). Ankara, Detay Yayınları.
- Van Voorhis, C. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 43-50.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: an evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>
- Yardımcı, A. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi ve pazar araştırmalarında kullanımı [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul. [https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/167708/yokAcikBilim\\_10145023.pdf?sequence=-1](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/167708/yokAcikBilim_10145023.pdf?sequence=-1)
- Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Brand hate. *Journal of Product and Brand Management*, 25(1), 11-25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2015-0799>
- Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., & Fetscherin, M. (2018). Trajectories of brand hate. *Journal of Brand Management*, 25(6), 549-560. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0105-5>
- Zhang, C. (2017). Brand hate [Doctoral dissertation, Concordia University]. Montreal. [https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/982688/1/Zhang\\_PhD\\_F2017.pdf](https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/982688/1/Zhang_PhD_F2017.pdf)
- Zhang, C., & Laroche, M. (2020). Brand hate: a multidimensional construct. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 392-414. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2103>
- Zhang, Y., Zhang, J., & Sakulsinlapakorn, K. (2020). Love becomes hate? Or love is blind? Moderating effects of brand love upon consumers' retaliation towards brand failure. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 415-432. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2019-2470>

**Tablo 2.** Araştırma ölçek puan değerleri

Değişkenler	Madde	n = 191				Cronbach's Alpha Katsayısı
		Ort.	S.S.	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	
Olumsuz Geçmiş Deneyim (OGD)	OGD1	3,57	1,343	-0,613	-0,797	0,837
	OGD2	3,53	1,280	-0,441	-0,968	
	OGD3	3,29	1,387	-0,240	-1,168	
	OGD4	3,70	1,334	-0,756	-0,600	
Sembolik Uyuşmazlık (SU)	SU1	3,35	1,356	-0,277	-1,082	0,876
	SU2	3,33	1,313	-0,240	-1,033	
	SU3	3,03	1,405	-0,001	-1,221	
	SU4	3,45	1,328	-0,409	-0,963	
	SU5	2,81	1,423	0,243	-1,244	
İdeolojik Uyuşmazlık (İU)	İU1	3,39	1,344	-0,328	-1,049	0,861
	İU2	3,07	1,386	-0,085	-1,158	
	İU3	2,97	1,416	0,024	-1,254	
	İU4	2,73	1,405	0,293	-1,103	
Marka Nefreti (MN)	MN1	2,59	1,389	0,407	-1,055	0,908
	MN2	2,82	1,426	0,197	-1,234	
	MN3	2,49	1,327	0,498	-0,902	
	MN4	2,60	1,427	0,353	-1,211	
	MN5	2,93	1,378	0,011	-1,166	
	MN6	2,58	1,411	0,405	-1,138	
Markadan Kaçınma (MK)	MK1	3,70	1,432	-0,631	-1,066	0,967
	MK2	3,58	1,429	-0,552	-1,051	
	MK3	3,77	1,379	-0,790	-0,719	
	MK4	3,81	1,371	-0,866	-0,579	
	MK5	3,75	1,432	-0,796	-0,757	

Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim (OAAİ)	OAAİ1	2,77	1,401	0,143	-1,228	0,914
	OAAİ2	2,84	1,403	0,097	-1,244	
	OAAİ3	3,09	1,454	-0,117	-1,368	
	OAAİ4	3,39	1,336	-0,484	-0,962	
	OAAİ5	2,77	1,402	0,165	-1,240	

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Parametre Tahminleri**

		n = 191			
Değişkenler	Madde	R2	S.R.K.*	CR**	AVE***
Olumsuz Geçmiş Deneyimler (OGD)	OGD1	0,66	0,81	0,835	0,566
	OGD2	0,76	0,87		
	OGD3	0,31	0,55		
	OGD4	0,54	0,74		
Sembolik Uyuşmazlık (SU)	SU1	0,76	0,87	0,871	0,578
	SU2	0,77	0,87		
	SU3	0,45	0,67		
	SU4	0,50	0,71		
	SU5	0,42	0,65		
İdeolojik Uyuşmazlık (İU)	İU1	0,66	0,81	0,874	0,639
	İU2	0,83	0,91		
	İU3	0,68	0,83		
	İU4	0,39	0,62		
Marka Nefreti (MN)	MN1	0,53	0,72	0,910	0,628
	MN2	0,62	0,79		
	MN3	0,48	0,69		
	MN4	0,78	0,88		
	MN5	0,68	0,83		
	MN6	0,68	0,83		
Markadan Kaçınma (MK)	MK1	0,84	0,92	0,972	0,873
	MK2	0,83	0,91		
	MK3	0,93	0,97		
	MK4	0,94	0,97		
	MK5	0,80	0,90		

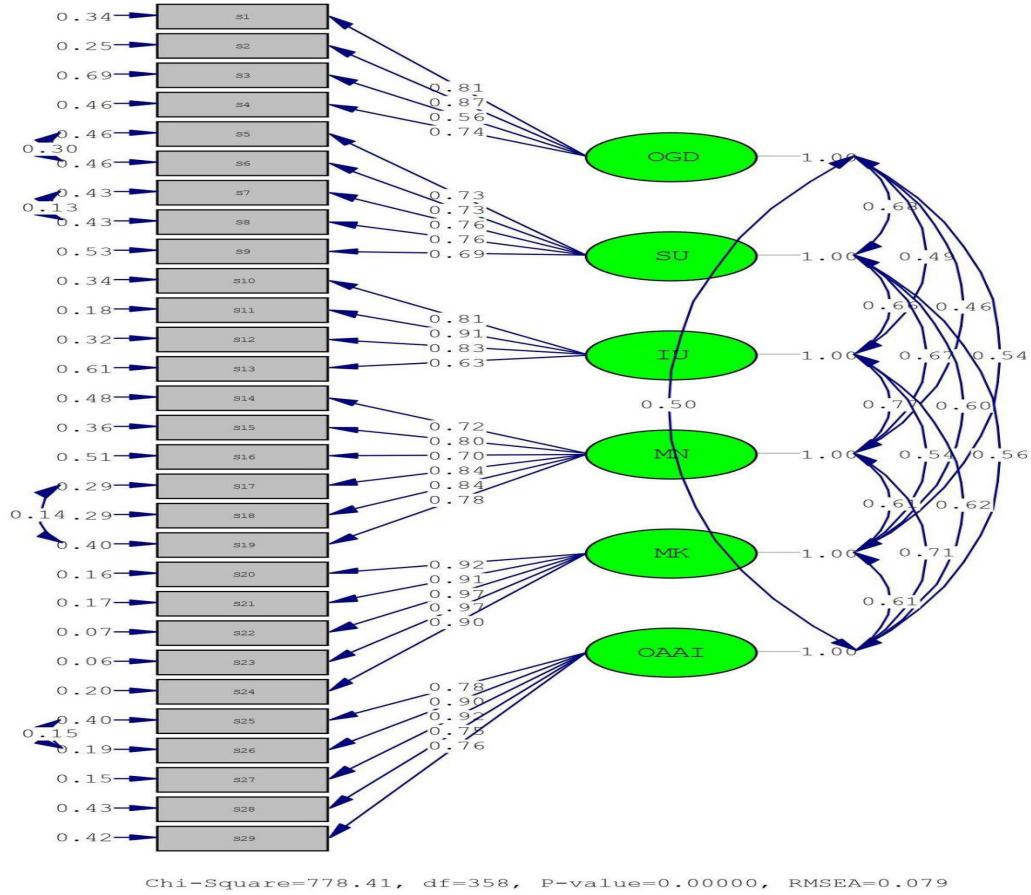


	OAAİ1	0,73	0,85		
	OAAİ2	0,90	0,95		
Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim (OAAİ)	OAAİ3	0,79	0,89	0,918	0,694
	OAAİ4	0,49	0,70		
	OAAİ5	0,57	0,75		

\*Standard yük ve hata değerlerinin tamamı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*CR = Birleşik Güvenilirlik

\*\*AVE = Açıklanan Varyans



Şekil 4. Modifikasyon Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

# Which Communication Style Best Explains Happiness in Social Relationships among Young People?

## Gençlerde Sosyal İlişkilerden Mutluluğu Hangi İletişim Tarzı Açıklar?

Ali Murat ALPARSLAN<sup>1</sup> , Merve Betül BAYKUR<sup>2</sup> , Kamuran KOCAİLİK<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Prof. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Isparta, Türkiye

<sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye

<sup>3</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye

**Abstract:** This study is a field research aimed at examining the communication styles that enhance happiness in social relationships among young individuals. One of the key concepts of the research, communication styles, refers to how individuals interact with others, while social well-being refers to the satisfaction individuals experience in their relationships with others. This research was conducted to understand which communication styles are more effective in supporting happiness in social relationships among young people. Data was collected through online and face-to-face surveys from 454 university students aged 18-24 from eight different universities in Turkey. Communication styles were measured using the Communication Styles Inventory (CSI), and social well-being was assessed through the Social Well-Being Scale, based on the PERMA model of positive psychology. The findings of correlation and regression analyses indicate that expressive communication style is positively associated with social well-being, while emotional and manipulative communication styles do not have a significant effect on social well-being. These results suggest that fostering expressive communication styles can increase happiness and satisfaction in social interactions among young people. In conclusion, the study highlights the positive impact of expressive communication styles on social well-being, suggesting that developing this style has the potential to enhance social integration and overall quality of life.

**Keywords:** Social Well-Being, Expressive Communication Style, Manipulative Communication Style, Emotional Communication Style

**Özet:** Bu çalışma, genç bireylerin sosyal ilişkilerindeki mutluluğu artıran iletişim tarzlarını incelemeyi amaçlayan bir saha araştırmadır. Araştırmanın temel kavramlarından biri olan iletişim tarzları, bireylerin başkalarıyla nasıl etkileşim kurduğunu, sosyal iyi oluş ise bireylerin diğerleri ile olan ilişkilerindeki memnuniyeti ifade eder. Bu araştırma, genç bireylerin sosyal ilişkilerindeki mutluluğun hangi iletişim tarzlarıyla daha fazla desteklendiğini anlamak amacıyla yapılmıştır. Türkiye'deki sekiz farklı üniversiteden 18-24 yaş arası 454 üniversite öğrencisinden çevrimiçi ve yüz yüze anketlerle veri toplanmıştır. İletişim tarzları, İletişim Tarzları Envanteri (İTE) ile; sosyal iyi oluş ise pozitif psikolojinin PERMA modeline dayanan Sosyal İyi Oluş Ölçeği ile ölçülmüştür. Korelasyon ve regresyon analizlerinin bulguları, dışavurumcu iletişim tarzının sosyal iyi oluş ile pozitif ilişkili olduğunu, duygusal ve manipülatif iletişim tarzlarının ise sosyal iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, genç bireylerin sosyal etkileşimlerinde dışavurumcu iletişim tarzlarını geliştirmenin mutluluk ve doyumunu artırabileceğini öne sürmektedir. Sonuç olarak, çalışmada dışavurumcu iletişim tarzlarının sosyal iyi oluş üzerindeki olumlu etkisi vurgulanmakta olup, bu tarzın geliştirilmesinin bireylerin sosyal uyumunu ve genel yaşam kalitesini artırma potansiyeline sahip olduğu belirtilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal İyi Oluş, Dışavurumcu İletişim Tarzı, Manipülatif İletişim Tarzı, Duygusal İletişim Tarzı

## 1. Introduction

Social well-being is crucial for young people, encompassing both individual and social-contextual factors. Research has indicated that positive social relationships significantly contribute to the well-being of youth, especially those experiencing homelessness (Stewart, 2000). Moreover, a sense of community and empowerment play a vital role in enhancing social well-being among young individuals, fostering feelings of integration, value, trust, and societal progress (Cicognani et al., 2014). Welfare policies and interventions aimed at promoting social

and emotional well-being are essential for vulnerable children and young people, highlighting the necessity for comprehensive support systems (Coverdale, 2017). Additionally, social capital, sense of community and adaptive responding mechanisms have been associated with positive health outcomes and reduced depressive symptoms among marginalized youth (Littman, 2021). Overall, understanding and addressing the multifaceted needs of young individuals through recognition, advocacy, and social justice are fundamental components in promoting their social well-being (Almqvist & Lassinantti, 2018;

\*İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email: mervebetulbaykur@gmail.com

Geliş Tarihi / Received Date: 06.08.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 13.09.2024

Revizyon Tarihi / Revised Date: 29.08.2024



Höjer & Sjöblom, 2010; Boylan & Dalrymple, 2011).

Interpersonal communication styles, such as manipulateness, emotionality and expressiveness, can significantly influence social well-being among young people. Research suggests that positive communication styles, characterized by empathy and effective expression of emotions, are associated with higher levels of social well-being (Moore & Leung, 2002). Additionally, the ability to navigate social interactions and form meaningful relationships plays a crucial role in enhancing well-being among adolescents (Spence et al., 2015). Furthermore, the impact of communication styles on social capital and social connectedness highlights the importance of effective interpersonal communication in promoting the overall well-being of young individuals (Addae, 2020). Therefore, fostering healthy communication patterns and emotional intelligence can contribute to the social well-being of young people, emphasizing the significance of interpersonal skills in enhancing their overall quality of life.

Interpersonal communication styles play a significant role in influencing social well-being among young people. Positive communication styles, such as empathy and effective expression of emotions, have been associated with higher levels of social well-being (Stewart & Townley, 2020). Research has shown that the ability to navigate social interactions and form meaningful relationships is crucial for enhancing well-being among adolescents (Pegleg et al., 2021). Furthermore, the impact of communication styles on social capital and social connectedness underscores the importance of effective interpersonal communication in promoting the overall well-being of young individuals (García et al., 2019). Therefore, fostering healthy communication patterns and emotional intelligence can contribute to the social well-being of young people, highlighting the significance of interpersonal skills in enhancing their quality of life.

In the literature, there may be a gap regarding the influence of interpersonal communication on social well-being at the individual level. Understanding how individual communication styles, such as manipulateness, emotionality, and expressiveness, impact social well-being could provide valuable insights into enhancing the overall well-being of young individuals. By exploring the nuances of these communication styles and their effects on social interactions and relationships, researchers can contribute to filling this potential gap in the literature and further elucidate the intricate relationship between interpersonal communication and social well-being at the individual level.

The study conducted by Diotaiuti, Valente, Mancone, and Grambone (2020) aimed to assess the psychometric properties and conduct a preliminary validation of the Italian Brief Version of the Communication Styles Inventory (CSI-B/I). Given the scarcity of instruments in the Italian psychometric landscape for evaluating communication

styles, the research focused on translating and validating the Italian short version of the Communication Styles Inventory. Through methods such as structural equation modeling, concurrent validity and confirmatory factor analysis, the study sought to provide a reliable and valid tool for assessing communication styles in the Italian context. By establishing the psychometric properties and validating the Italian version of the inventory, the research aimed to contribute to the understanding of how individual communication styles impact social well-being, emphasizing the importance of effective communication in fostering positive social interactions and relationships (Stewart & Townley, 2020).

## 2. Individual Communication Styles

Communication styles are defined by the ways in which individuals express their thoughts, feelings and needs, characterized by specific features. Various studies on communication styles help us understand how these styles impact individuals' social interactions, relationships, and personal development. Classifications made by different researchers allow for a deeper examination of the various aspects of communication styles and their effects on individuals. In this context, the approaches of researchers such as Bourne (1995), Bennet (1998), Merrill and Reid (1999), Alessandra and Hunsaker (1993), and Murphy (2015) contribute to a comprehensive understanding of the subject.

Bourne (1995) classifies communication styles as passive, aggressive, passive-aggressive, manipulative, and assertive. In the passive communication style, individuals believe their own opinions and desires are insignificant, acting reserved and yielding to others' wishes. This style is characterized by a lack of self-confidence and a tendency to please others. In contrast, the aggressive communication style involves individuals prioritizing their own needs without hesitating to harm others. This style is marked by a lack of empathy and a blaming language. The passive-aggressive communication style is where individuals express their feelings indirectly through negative behaviors. The manipulative communication style includes tendencies to influence and use others for personal gain. The assertive communication style enables individuals to express their rights clearly and openly while respecting others.

Bennet (1998) categorizes communication styles into linear-circular, direct-indirect, attached-detached, formal-informal, abstract-concrete, thought-oriented-relationship-oriented, and low-context-high-context. In the linear communication style, information is presented sequentially and logically, whereas in the circular style, messages are conveyed in a repetitive and circular manner. Direct communication involves clear and explicit expression, while indirect communication is characterized by implicit and suggestive messaging. The attached communication style heavily incorporates emotional expressions, while the detached style adopts a more ob-

jective and analytical approach. Formal communication represents structured and formal interactions, while informal communication is more casual and intimate. Abstract communication deals with general concepts and theoretical approaches, whereas concrete communication is conducted through specific objects and events. Thought-oriented communication adopts a logical and analytical approach, while relationship-oriented communication emphasizes interpersonal relationships and emotional bonds. Low-context communication involves the direct transmission of messages, while high-context communication relies on the context and situation to convey the message.

Merrill and Reid (1999) classify communication styles as analytical, directive, expressive, and amiable. The analytical communication style involves a logical and systematic approach, emphasizing details and data. The directive communication style adopts a straightforward and results-oriented approach. The expressive communication style includes an energetic and social approach, while the amiable communication style embodies an empathetic and supportive approach.

Alessandra and Hunsaker (1993) categorize communication styles into direct-indirect, supportive-controlling, relators, socializers, thinkers and directors. In the direct communication style, individuals express their thoughts openly, while in the indirect style, communication is conducted implicitly. The supportive communication style involves an empathetic and understanding approach, while the controlling style focuses on direction and decision-making. Relators prioritize relationships and collaboration; socializers adopt an energetic and social approach. Thinkers adopt an analytical and logical approach, while directors focus on leadership and direction.

Murphy (2015) classifies communication styles as analytical, personal, intuitive, and functional. The analytical communication style adopts a logical and data-focused approach. The personal communication style is based on empathy and emotional bonds. The intuitive communication style focuses on general concepts and seeing the bigger picture. The functional communication style includes a structured and systematic approach.

In addition to these classifications, Diotaiuti et al. (2020) conducted a study on the Italian Brief Version of the Communication Styles Inventory (CSI-B/I), aiming to validate its psychometric properties. The study involved a factor analysis to ensure the inventory's reliability and validity in measuring communication styles. The CSI-B/I includes dimensions such as expressiveness, assertiveness, and flexibility, offering a concise yet comprehensive tool for assessing communication behaviors. This model contributes significantly to the field by providing a validated instrument that can be used in both research and practical settings to better understand and improve individual communication styles.

In conclusion, communication styles play a significant role in individuals' social interactions and personal relationships. The classifications made by various researchers provide guides that help individuals improve their communication skills and establish more effective communication. This diversity also reveals how communication styles are shaped by individual differences and cultural contexts. Therefore, understanding communication styles contributes to building healthier and more productive relationships in both personal and professional lives.

### 3. Social Well-Being

Positive psychology, as pioneered by Martin Seligman, focuses on the study and promotion of positive aspects of human life, such as happiness, well-being, and flourishing. Seligman (2011) introduced the PERMA model, which stands for Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment. Each element of this model contributes to an individual's overall well-being. Within this framework, "R" represents Relationships, emphasizing the critical role that positive and supportive relationships play in enhancing well-being.

Social well-being, introduced by Kristen Neff (2003) and often referred to as self-compassion, self-understanding, self-sensitivity, and self-mercy in the Turkish literature (Ozdemir, 2023), is integral to this model. It highlights an individual's ability to show understanding and compassion towards themselves in the face of challenges and setbacks, viewing their weaknesses and failures as part of the common human experience. This aspect of well-being has become essential for overall mental and emotional health.

Social well-being, is a broad term that encompasses efforts to improve the welfare, happiness, and health of individuals and communities. It is as crucial as physical health, including social, emotional, and mental well-being. Key components of social well-being include social bonds, community participation, emotional health, empathy helping and equality and justice. Positive relationships, such as friendships, family ties, and community connections, are vital for meeting emotional needs and coping with stress. Active participation in social activities and contributing to social issues help individuals feel valued and strengthen their sense of community belonging. Managing emotions, positive thinking, and coping with stress are integral to emotional health, enhancing self-confidence and improving quality of life. Empathy fosters closer relationships and creates a more supportive community environment, while equality and justice ensure that everyone can realize their potential and live fulfilling lives.

Research has found that the level of self-understanding predicts psychological well-being by 23% (Ozdemir, 2023). Childhood parental attitudes and experiences of emotional or physical violence significantly affect social workers' self-understanding and psychological well-being.

ing levels. Additionally, participants with democratic parental attitudes in childhood have higher self-understanding levels, and those with democratic parental attitudes exhibit higher psychological well-being than those with accusatory and inconsistent parental attitudes. Self-understanding and psychological well-being levels do not significantly differ by gender, age group, marital status, or field of work (Ozdemir, 2023).

Studies on well-being are conducted from two perspectives: subjective well-being and psychological well-being (Ryan & Deci, 2001). Subjective well-being evaluates overall feelings and quality of life, while psychological well-being examines perceptions related to self-fulfillment, such as pursuing meaningful goals, personal growth, and forming quality relationships. Ryff (1989) developed a multidimensional framework to explore individuals' psychological functioning, including autonomy, environmental mastery, personal growth, positive relations with others, purpose in life, and self-acceptance. This framework indicates how individuals evaluate themselves and their quality of life.

The concept of well-being, first introduced by Bradburn (1964) and related to Aristotelian eudaimonia (happiness), suggests that an individual's psychological well-being is high when positive emotions outweigh negative ones and low when negative emotions dominate. Well-being is seen as a dynamic process where individuals realize their potential, enjoy personal existence, live life meaningfully, and contribute to social life.

Positive psychology interventions aim to enhance well-being by focusing on subjective experiences like life satisfaction, optimism and flow; individual aspects like forgiveness, authenticity, and spirituality; and group aspects like altruism, responsibility, and tolerance (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Promoting social well-being helps societies become more resilient, cohesive, and prosperous.

## 4. Method

Our study was conducted on young individuals, specifically targeting university students aged between 18-24. The reason for selecting the research population and sample from young individuals in this age group is that it represents a period in which social interactions are most intense and they are most affected by these interactions. The sample comprised a total of 520 undergraduate and graduate students. However, the analysis was performed on the data from 454 participants who completed the survey accurately and thoroughly. Participants who attempted manipulative data entries were excluded from the analysis.

The data for the study were collected from eight different universities. Participants were reached through surveys administered both online (via SurveyMonkey) and face-to-face in university libraries. To enhance the

reliability of the research, 65% of the participants were surveyed face-to-face. The data collection took place over a one-month period in February 2024. A convenience sampling method was used.

Of the participants, 56% were female. To ensure the generalizability of the study results, efforts were made to reach students from all fields of study. While an effort was made to include students from various academic levels, 50% of the participants were first- and second-year students. Students from diverse fields such as education, social sciences, natural sciences, and health sciences were included. Additionally, the questionnaire included questions about the participants' childhood environments, as these were considered factors that could influence their communication styles and social relationships.

The fundamental hypothesis of this research is that:

The interpersonal communication styles that young people use affect their social well-being in different ways.

### 4.1. Scales

#### 4.2. Communication Styles Inventory (CSI)

The Communication Styles Inventory (CSI) developed by De Vries et al. (2013) comprises 96 items across 6 scales. These dimensions include Expressiveness, Precision, Verbal Aggressiveness, Critical Spirit, Emotionality, and Impression Manipulation. Each scale consists of four sub-scales, with each sub-scale containing four items. The items are rated on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree (1) to strongly agree (5). Diotaiuti et al. (2020) have created a short form of this inventory, which includes 18 items across 3 main dimensions: Expressiveness, Emotionality, and Impression Manipulativeness.

An example item for the Emotionality dimension is: "When talking about my memories, I sometimes become visibly emotional." For the Expressiveness dimension, an example item is: "I often take the lead in conversations." An example item for the Impression Manipulativeness dimension is: "Sometimes I speak in a very persuasive tone when I want something."

In the study by Diotaiuti et al. (2020), the validity analysis of the scale yielded the following results:  $\chi^2/df = 1.251$ , RMSEA = 0.027, RMSEA 90% CI = 0.008–0.040, GFI = 0.958, AGFI = 0.937, CFI = 0.983 and NFI = 0.922. The CSI-B/I allows measurement of three main dimensions of communication style. The reliability coefficients for these dimensions range from 0.80 to 0.74.

In the context of this research, the reliability coefficients obtained are as follows: Emotionality = 0.736, Expressiveness = 0.674, and Impression Manipulativeness = 0.630. The validity analysis of the scale yielded the following results:  $\chi^2/df = 490/116$ , RMSEA = 0.058, CFI = 0.87 and TLI = 0.85. Furthermore, the concurrent validity was confirmed through significant correlations with the Multidimensional Personality Profile, further valida-

ting the scale's utility in assessing communication styles in relation to personality traits (Diotaiuti et al., 2020).

### 4.3. Social Well-Being Scale

The Social Well-Being Scale, developed by Martin Seligman, is designed to assess individuals' satisfaction with their social relationships and overall quality of life. Created within the framework of positive psychology, this scale is a significant tool for determining individuals' interactions with their social environments and their levels of social well-being. The Social Well-Being Scale is based on Seligman's PERMA model and measures experiences in areas such as positive emotions, meaningful relationships, deep engagement, the meaning of life, and personal achievement.

The validity and reliability of the scale have been demonstrated in various studies. The scale has been found to be highly reliable through measures such as internal consistency (Cronbach's alpha) and test-retest reliability. It has been adapted in different cultural contexts and shown to be universally applicable. For example, in Keyes' (1998) study, internal consistency coefficients for the subscales ranged from 0.70 to 0.85 and test-retest reliability coefficients ranged from 0.70 to 0.78. In Van Dierendonck's (2004) study, internal consistency coefficients ranged from 0.74 to 0.89, and test-retest reliability coefficients ranged from 0.72 to 0.80. In this study, the reliability coefficient is 0.72. In the confirmatory factor analysis, the standard error of each item are above 0.5 and the factor loading values are at the level of significance.

In this study, the Social Well-Being Scale was administered using a 10-point Likert scale and consists of three items. An example item is, "How satisfied are you with your personal relationships?" This scale is used in fields such as positive psychology, health psychology, clinical psychology, education, and school psychology to evaluate individuals' quality of social life and levels of social support.

### 4.4. Demographic Findings

The study was conducted with a total of 452 students from eight different universities in Türkiye (Dicle University, İnönü University, Süleyman Demirel University, Isparta University of Applied Sciences, Mehmet Akif Ersoy University, Mersin University, Erciyes University, Akdeniz University). Data from 431 participants were deemed valid and included in the analyses. Of the participants, 56.8% were male (n=245) and 43.2% were female (n=186), with ages ranging from 18 to 25. This diversity indicates a balanced representation of gender distribution and a broad examination of the young adult population.

**Table 1.** Demographic Findings

Variables	%	(n)
Gender		
Male	56.8 %	245
Female	43.2 %	186
Education Area		
Social Sciences	20.7 %	87
Natural Sciences	8.6 %	36
Education Sciences	11.9 %	50
Health Sciences	15.5 %	62
Academic Year		
1	30.6 %	124
2	20.0 %	81
3	18.3 %	74
4	13.8 %	56
5	2.7 %	11
Postgraduate degree	6.2 %	25
Graduate	8.1 %	25
Where You Spent Your Childhood		
Big City	27.6 %	119
Village/Town	21.3 %	92
District	23.9 %	103
City	27.1 %	117

The distribution of participants by fields of study is as follows: social sciences (20.7%), natural sciences (8.6%), educational sciences (11.9%), and health sciences (15.5%). This distribution enables the investigation of communication styles among students from various academic disciplines. In the analysis by academic level, first-year students comprised the largest group at 30.6% (n=124), followed by second-year students at 20% (n=81), third-year students at 18.3% (n=74), fourth-year students at 13.8% (n=56), fifth-year students at 2.7% (n=11), graduate students at 6.2% (n=25), and alumni at 8.1% (n=25). These data indicate that while the majority of participants are undergraduate students, the study also includes those pursuing advanced education.

Regarding the participants' childhood environments, 27.6% (n=119) grew up in large cities, 21.3% (n=92) in villages/towns, 23.9% (n=103) in districts, and 27.1% (n=117) in cities. This diversity suggests that the participants come from varied socio-cultural backgrounds, providing an opportunity to evaluate the potential impacts of these differences on communication styles.

The demographic data demonstrate that the study encompasses a broad student population, offering a comprehensive dataset to examine the effects of different genders, academic disciplines, class levels, and socio-cultural backgrounds on communication styles.

#### 4.5. Correlation Analysis Findings

The correlation analysis conducted on the data examines the relationships between the communication styles used by young people and their social well-being. According to the results of the analysis, various relationships

were identified between the variables of emotional communication ( $M=3.03$ ,  $SD=0.736$ ), expressive communication ( $M=3.37$ ,  $SD=0.662$ ), manipulative communication ( $M=2.76$ ,  $SD=0.794$ ), and social well-being ( $M=3.37$ ,  $SD=0.662$ ).

**Table 2.** Correlation Analysis Findings

Variable	M	(SD)	Emotionality	Social Well-Being	Expressiveness	Impression Manipulativenness
Emotionality	3.03	0.736	-	-	-	-
Social Well-Being			-0.050 0.311	-	-	-
Expressiveness	3.37	0.662	0.144** 0.004	0.189** <.001	-	-
Impression Manipulativenness	2.76	0.794	0.274*** <.001	0.044 0.370	0.411*** <.001	-

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

A significant and positive relationship was found between expressive communication and manipulative communication ( $r=0.411$ ,  $p<0.001$ ). This finding indicates that young people who adopt an expressive communication style may also use a manipulative communication style. Similarly, a significant and positive relationship was identified between manipulative communication and emotional communication ( $r=0.274$ ,  $p<0.001$ ), suggesting that young people who adopt a manipulative communication style may also tend to use an emotional communication style.

There is a positive and significant relationship between expressive communication and social well-being ( $r=0.189$ ,  $p<0.001$ ), indicating that young people who adopt an expressive communication style may be more satisfied with their social relationships. However, no significant relationship was found between manipulative and emotional communication styles and social well-being ( $p>0.05$ ). It appears that the happiness of young people in their social relationships is significantly and positively related only to the expressive (self-expressive) communication style.

These findings provide important insights into unders-

tanding the effects of communication styles on the social well-being of young people. Specifically, it is observed that the expressive communication style has a positive impact on social well-being, which is associated with greater satisfaction and happiness in social relationships. In this context, it may be important to encourage young people to adopt expressive communication styles to be more successful and happier in their social relationships.

#### 4.6. Regression Analysis Findings

In line with the research objective, a regression model was assumed where social well-being was the dependent variable and the dimensions of communication styles were the independent variables. Before establishing this model, the assumptions of normal distribution for the variables were examined.

To investigate the effects of communication styles used by young people on social well-being, a regression model was designed. Upon evaluating the overall fit measures of the model, it was found to be significant ( $R = 0.205$ ,  $R^2 = 0.0419$ ,  $F(3, 450) = 5.69$ ,  $p < .001$ ). This result indicates that communication styles explain 4.19% of the variance in social well-being.

**Table 3.** Model Fit Statistics

Model	R	R <sup>2</sup>	F	df1	P	
1	0.205	0.0419	5.69	3	<.001	
Predictor		Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept		5.8617	0.594	9.862	<.001	
Emotionality		-0.1696	0.135	-1.260	0.209	-0.0649
Impression Manipulativenness		-0.0509	0.135	-0.377	0.706	-0.0210
Expressiveness		0.6020	0.156	3.861	<.001	0.2091

\*Dependent Variable= Social Well-Being

When examining the effect of each independent variab-

le in the model on social well-being, it was found that

the emotional communication style did not have a significant impact on social well-being ( $\beta = -0.1696$ ,  $SE = 0.135$ ,  $t = -1.260$ ,  $p = 0.209$ ). This indicates that the emotional communication style does not lead to a significant change in the social well-being levels of young people. Similarly, the manipulative communication style was also found to have no significant effect on social well-being ( $\beta = -0.0509$ ,  $SE = 0.135$ ,  $t = -0.377$ ,  $p = 0.706$ ).

On the other hand, the expressive communication style was found to have a positive and significant impact on social well-being ( $\beta = 0.6020$ ,  $SE = 0.156$ ,  $t = 3.861$ ,  $p < .001$ ). This finding suggests that young people who adopt an expressive communication style are happier and more satisfied in their social relationships. Thus, it is demonstrated that satisfaction and happiness in social relationships are directly related to the expressive communication style and that this style significantly affects social well-being. These results indicate that the expressive communication style plays an important role in enhancing satisfaction and happiness in the social relationships of young people.

The hypothesis is accepted in relation to the expressive communication style. However, it is important to note that no significant relationship was found for emotional and manipulative communication styles. Thus, the hypothesis is confirmed in part, particularly for the positive influence of the expressive communication style on young people's social well-being.

## 5. Conclusion

Today, young people make up a significant portion of the population and are emerging as a dynamic and critical part of society. Given their place and impact in social life, it is understood that their communication styles significantly affect every moment of their lives. Therefore, studies on young people are becoming increasingly important. Peer relationships play an important role in developing young people's social skills, and the challenges they face with peers negatively affect their emotional bonding processes (Doğan, 2016). Research to understand the complexity of young people's social relationships reveals that they connect with a wide social network

through social media platforms due to the influence of technology and feel good in these environments (Doğan & Karakaş, 2016). Studies on the importance of satisfaction and happiness derived from interpersonal communication indicate that generational differences bring tensions, causing young people to generally communicate less positively with family members and prefer to communicate more with their peers (Kılıç, 2018). Considering that these communications occur mostly through social media, it is observed that they face difficulties in face-to-face communication and bonding (Gökbulut, 2024; Ceylan & Emir, 2022). However, such relationships can be insufficient in depth and quality, and young people may struggle to form genuine bonds. Despite feeling good in large

social groups, feeling lonely at the end of the day stems from factors such as superficiality in social relationships and a lack of genuine connections (Karakuş, 2023). These situations can negatively affect their social well-being. In this context, the importance of one-on-one interpersonal communication is increasing. Additionally, identifying which type of communication enhances the social well-being of young people has become a crucial research topic.

This study also aimed to examine communication styles that enhance happiness in the social relationships of young individuals, demonstrating that expressive communication plays a critical role in improving their social well-being. The Communication Styles Inventory (CSI) was used to categorize communication behaviors and the Social Well-Being Scale from Martin Seligman's PERMA model was applied to measure the overall quality of social relationships and life satisfaction. Correlation and regression analysis results revealed that expressive communication style is positively related to social well-being. In contrast, emotional and perception-driven (manipulative) communication styles did not significantly impact social well-being.

Findings show that expressive communication style involves individuals clearly expressing their thoughts and feelings, engaging in active and proactive communication, assuming leadership roles in social relationships. Expressive communication style is a form of communication based on openly expressing one's emotions, thoughts and desires. This style enables people to communicate by expressing their emotional and cognitive value worlds and can increase mutual understanding. An accepting and factual evaluative communication style with a non-protective, somewhat exploratory attitude enhances satisfaction in social relationships. Supported by related literature, the findings indicate that young people who adopt an expressive communication style generally feel more satisfied and fulfilled in their social relationships (Bakker-Pieper & De Vries, 2011).

On the other hand, emotional and manipulative communication styles were found to have no significant impact on social well-being. Emotional communication style involves expressing one's emotional states and sensitivities, partly expecting privilege through emotions. In contrast, manipulative communication style is defined as a form of communication where individuals try to influence others according to their interests. The absence of a significant positive or negative impact of these styles on social well-being shows that these communication styles are insufficient in determining the level of happiness and satisfaction in social relationships.

In this context, encouraging expressive communication behaviors in the social interactions of young individuals can improve their social integration and overall quality of life. The limited impact of emotional and manipulative communication styles on social well-being suggests



that promoting expressive communication skills rather than developing these styles would be more beneficial. This style allows individuals to express themselves comfortably and confidently, contributing to more satisfaction and happiness in social relationships. Strengthening social bonds, increasing self-confidence, and achieving emotional balance are the main positive outcomes of this style.

Türkiye is considered a high-context society. In such societies, communication is indirect, implicit, and context-based. Personal relationships and social networks are of great importance in daily life and business. People prefer to convey what they think indirectly rather than directly. Group loyalty, respect for family, and social hierarchy are important values. Traditions and cultural norms shape individuals' behaviors and decisions. This high-context communication style reflects Türkiye's cultural richness and the strength of its social bonds. However, it has been observed that the younger generations in Türkiye have increasingly adopted the expressive communication style in recent years. Expressive communication style is characterized by direct, clear, and explicit expressions. Young people have tended to express their thoughts and feelings more directly. With the influence of decreasing power distance and the liberating space of social media, the opportunity for self-expression has increased. The younger generation interacts more with global culture, affecting their communication styles. While expressive communication style allows individuals to express themselves more freely, it can create a conflict with the traditional high-context communication style. This transformation has the potential to reshape communication dynamics and social relationships in Türkiye. The widespread adoption of the expressive communication style among young people in Türkiye indicates that society may be transitioning from a high-context communication style to a low-context communication style. This change can have significant effects on communication dynamics and social relationships.

Based on the findings of this study, the following research topics are suggested to more comprehensively exami-

ne the effects of different communication styles on social well-being. Understanding the adoption and effectiveness of expressive communication styles across different cultural backgrounds is an important area of research. In this context, examining the interactions of high-context and low-context communication styles in different cultural environments can help us better understand the role of cultural influences on communication. Investigating the impact of social media and digital communication platforms on the development and use of expressive communication styles is essential to understanding the role of modern communication tools in social interactions. Additionally, examining the potential of digital tools to create more meaningful social interactions and relationships can help evaluate the positive contributions of technology in communication. Exploring the psychological structures that explain why expressive communication is more effective in enhancing social well-being allows us to understand the impact of this style on individuals more deeply. Examining the role of emotional intelligence, empathy, and self-awareness in expressive communication can reveal how this communication style enhances success in social relationships and overall quality of life. These suggestions aim to improve the understanding of communication styles to enhance the social well-being of young people and to guide future research in this area.

#### ORCID

Ali Murat ALPARSLAN (0000-0002-1682-4202)

Merve Betül BAYKUR (0009-0003-7915-1206)

Kamuran KOCAİLİK (0000-0003-1955-0873)

#### BİLGİ

**Çıkar Çatışması.** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Türetilmiş Yayın.** Çalışma, herhangi bir çalışmadan türetilmemiş, özgün bir çalışmadır.

**Fon Bilgileri.** Çalışma için herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

**Çalışmanın Etik Yönü.** Çalışma, derleme makale türündedir. Derleme makalelerde etik kurul iznine gerek yoktur.

**Katkı Oranı.** Çalışmadaki katkı oranları Ali Murat Alparslan, Merve Betül Baykur ve Kamuran Kocailik için sırasıyla %40, %35 ve %25'tir.

## References

- Addae, E. (2020). The mediating role of social capital in the relationship between socioeconomic status and adolescent wellbeing: Evidence from Ghana. *BMC Public Health*, 20(1) 1-11.
- Alessandra, T., & Hunsaker, P. (1993). Communication styles: A key to adaptive selling. *Performance Today*.
- Almqvist, A., & Lassinantti, K. (2018). Young people with complex needs meet complex organizations: An interview study with Swedish professionals about sustainable work practices. *Community Work & Family*, 21(5), 620-635.
- Bakker-Pieper, A., & De Vries, R. E. (2011). The impact of communication styles on organizational outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 411-418.
- Bennet, M. J. (1998). Basic concepts of intercultural communication: Selected readings. Intercultural Press.
- Bourne, E. (1995). The anxiety and phobia workbook. New Harbinger Publications.
- Boylan, J., & Dalrymple, J. (2011). Advocacy, social justice and children's rights. *Practice*, 23(1), 19-30.
- Bradburn, N. M. (1964). The structure of psychological well-being. *Aldine*.
- Çetin, N. (2021). Gençlerin dini kimliğinde medya etkisi: İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Medya ve Din Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 137-152.
- Cicognani, E., Mazzoni, D., Albanesi, C., & Zani, B. (2014). Sense of community and empowerment among young people: Understanding pathways from civic participation to social well-being. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Or-*

- ganizations, 26(1), 24-44.
- Coverdale, G. (2017). The importance of well-being in children and young people. *Journal of Public Mental Health*, 16(3), 93-95.
- Diotallevi, P., Valente, G., Mancone, S., & Grambone, A. (2020). Psychometric properties and a preliminary validation study of the Italian brief version of the Communication Styles Inventory (CSI-B/I). *Frontiers in Psychology*, 11, 1421.
- Doğan, U. (2016). Effects of social network use on happiness, psychological well-being and life satisfaction of high school students: Case of Facebook and Twitter. *Ted Eğitim ve Bilim*, 41(183).
- Doğan, U., & Karakaş, Y. (2016). Lise öğrencilerinin sosyal ağ siteleri kullanımının yordayıcısı olarak yalnızlık. *Sakarya University Journal of Education*, 6(1), 57-71.
- Erşahan, B., Bakan, İ., & Oğuz, M. (2020). The impact of organizational communication and organizational citizenship behavior on logistics ability. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 1050-1078.
- Gander, F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2016). Positive psychology interventions addressing pleasure, engagement, meaning, positive relationships and accomplishment increase well-being and ameliorate depressive symptoms: A randomized, placebo-controlled online study. *Frontiers in Psychology*, 7, 686-697.
- García, F., Desfilis, E., Garcia, O., Martínez, I., & Cruise, E. (2019). A third emerging stage for the current digital society? Optimal parenting styles in Spain, the United States, Germany, and Brazil. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2333.
- Gökbulut, B. (2024). Üniversite öğrencilerinin sosyal medya bağımlılığı ile depresyon, anksiyete ve stres arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Higher Education and Science*, 14(1), 66-75.
- Gölcü, A., Balci, Ş., & Gölcü, A. (2019). Sosyal medya kullanımı ile kendini gizleme ve yaşam doyumunu arasında bir bağlantı var mı?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 173-190.
- Günel, E., & Daşbaşı, S. (2019). Suça sürüklenmiş erkek çocuklarda aile aidiyeti ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(3), 965-987.
- Höjer, I., & Sjöblom, Y. (2010). Young people leaving care in Sweden. *Child & Family Social Work*, 15(1), 118-127.
- Karakuş, M. (2023). Yükseköğretim öğrencilerinin sosyal medya kullanımları ve yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişki. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 3(2), 209-232.
- Kaya, İ. (2021). Öğretmenlerin disiplini sağlama yaklaşımları ile öğrencilerin sınıf iklimi algıları ve öğretimsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(40), 2116-2145.
- Kılıç, N. (2018). Kuşaklararası iletişim: Üniversite öğrencilerinin yaşlılarla iletişim biçimleri. *Journal of International Social Research*, 11(55), 849-860.
- Littman, D. (2021). Third places, social capital and sense of community as mechanisms of adaptive responding for young people who experience social marginalization. *American Journal of Community Psychology*, 69(3-4), 436-450.
- Merrill, D. W., & Reid, R. H. (1999). *Personal styles and effective performance: Make your style work for you*. CRC Press.
- Moore, S., & Leung, C. (2002). Young people's romantic attachment styles and their associations with well-being. *Journal of Adolescence*, 25(2), 243-255.
- Murphy, M. L. (2015). *Communication styles and skills*. New Directions Publishing.
- Özmen, M. (2023). Kişilerarası iletişimde empatinin işyeri mutluluğuna etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(44), 469-494.
- Ozdemir, M., & Çetinceli, K. (2023). Psikolojik iyi oluş ve öz-anlayış: Sosyal çalışmacı örnekleme üzerinde bir araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 8(3), 416-435.
- Peleg, O., Tzischinsky, O., & Spivak-Lavi, Z. (2021). Depression and social anxiety mediate the relationship between parenting styles and risk of eating disorders: A study among Arab adolescents. *International Journal of Psychology*, 56(6), 853-864.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Sezer, Ö. (2018). An investigation of university students' family evaluations, loneliness and hopelessness. *Journal of Human Sciences*, 15(2), 1058.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Spence, S., O'Shea, G., & Donovan, C. (2015). Improvements in interpersonal functioning following interpersonal psychotherapy (IPT) with adolescents and their association with change in depression. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 44(3), 257-272.
- Stewart, K. (2000). Intrapersonal and social-contextual factors related to psychological well-being among youth experiencing homelessness.
- Stewart, K., & Townley, G. (2020). Community and well-being: A qualitative study of how youth experiencing homelessness define community and its relations to their well-being. *Journal of Community Psychology*, 48(3), 994-1009.
- Tunç, B. (2022). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 1-15.

# Hırsızlık Suçunu Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler: Türkiye Örneği

## Socio-Economic Factors Affecting Theft: The Case of Türkiye

Ufuk IŞIK<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Ordu, Türkiye

**Özet:** Bu makale, dünyada ve Türkiye'de hırsızlık suçlarının artışı etkileyen sosyo-ekonomik faktörleri ele almaktadır. Ekonomik zorluklar, artan işsizlik, enflasyon, göç ve yoğun nüfus gibi faktörler, birçok ülkede hırsızlık suçlarında belirgin bir artışa yol açmaktadır. Türkiye özelinde de ekonomik sıkıntılar ve artan sosyal eşitsizlikler, bireyleri suça yönlendiren önemli etkenler olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, 2011-2020 yılları arasında Türkiye'deki 26 bölgeyi kapsayan İBBS-2 İstatistik Bölge Birimleri Sınıflaması temel alınarak, panel veri analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, hırsızlık suçundan hapse giren kişi sayısı bağımlı değişken olarak alınmış, işsizlik oranı, enflasyon, altyapı yatırımları, alınan göç, okuma yazma bilmeyen kişi sayısı ve nüfus yoğunluğu ise bağımsız değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, ekonomik ve sosyal faktörlerin hırsızlık suçları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, bu tür suçların önlenmesi için daha etkili politikalar geliştirilmesine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hırsızlık, İBBS-2, Enflasyon, İşsizlik

**Abstract:** This article examines the socio-economic factors affecting the increase in theft crimes in the world and in Türkiye. Factors such as economic difficulties, rising unemployment, inflation, migration and population density lead to a significant increase in theft in many countries. In Türkiye, economic difficulties and increasing social inequalities stand out as important factors that lead individuals to crime. The study is based on the NUTS-2 Classification of Statistical Regional Units, which covers 26 regions in Türkiye between 2011 and 2020, and is conducted using panel data analysis. In this analysis, the number of people imprisoned for theft is taken as the dependent variable, while unemployment rate, inflation, infrastructure investments, migration, illiteracy rate and population density are considered as independent variables. The findings reveal the effects of economic and social factors on theft crimes and provide important clues for developing more effective policies to prevent such crimes.

**Keywords:** Theft, NUTS-2, Inflation, Unemployment

## 1. Giriş

Türkiye'de hırsızlık suçu, toplumsal güvenliği ve bireysel mülkiyet haklarını tehdit eden ciddi bir suç türüdür. Bu suçun artışı, sadece adli sistemin yükünü artırmakla kalmamakta, aynı zamanda toplumun genel refahını da olumsuz etkilemektedir. Hırsızlık suçunun sebeplerini anlamak, bu sorunun çözümüne yönelik daha etkili politikalar geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Türkiye'de hırsızlık suçunu etkileyen pek çok sosyo-ekonomik faktör bulunmaktadır. İşsizlik oranları, gelir dağılımındaki eşitsizlikler, eğitim düzeyi, kentsel büyüme ve göç gibi unsurlar, bireyleri hırsızlık yapmaya itebilecek önemli faktörleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye İBBS-2 İstatistik Bölge Birimleri Sınıflamasına göre 2011-2020 yılları arasında hırsızlık suçunun sosyo-ekonomik etmenlerle ilişkisi incelenerek, suç oranlarını

azaltmaya yönelik politika önerileri sunulacaktır. <sup>1</sup>

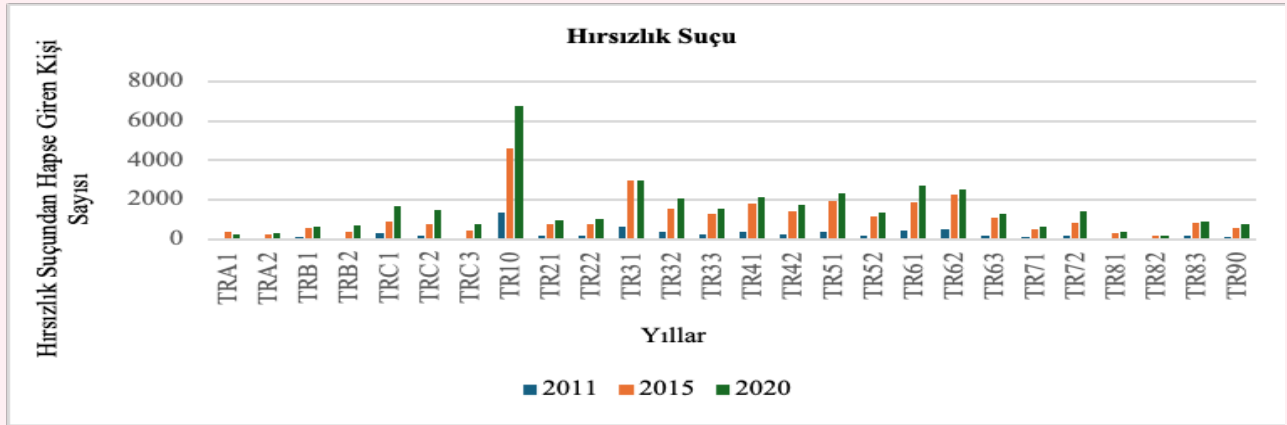
## 2. Hırsızlık Suçu

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 141. maddesi, hırsızlık suçunu düzenlemekte ve bu suçu şu şekilde tanımlamaktadır: "Bir başkasına ait olan malın, sahibinin rızası olmaksızın, fail tarafından kendisi ya da üçüncü bir kişi lehine menfaat sağlamak amacıyla bulunduğu yerden alınması durumunda, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası verilir." Bu hüküm doğrultusunda, bir kişinin başkasına ait malı izinsiz bir şekilde alarak, bu malı kendisi veya başkası adına çıkar sağlama amacıyla kullanması, hırsızlık suçunun oluşumuna neden olmaktadır (Noyan, 2007:32). Ülkemizde hırsızlık suçundan hapse giren kişi sayısı yıllar itibarı ile artış göstermiştir. Şekil 1'de Tür-

<sup>1</sup> TR10 (İstanbul), TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli), TR22 (Balıkesir, Çanakkale), TR31 (İzmir), TR32 (Aydın, Denizli, Muğla), TR33 (Manisa, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak), TR41 (Bursa, Eskişehir, Bilecik), TR42 (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova), TR51 (Ankara), TR52 (Konya, Karaman), TR61 (Antalya, Isparta, Burdur), TR62 (Adana, Mersin), TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye), TR71 (Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir), TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat), TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın), TR82 (Kastamonu, Çankırı, Sinop), TR83 (Samsun, Tokat, Çorum, Amasya), TR90 (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane), TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt), TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), TRB1 (Malatya, Elâzığ, Bingöl, Tunceli), TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkâri), TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis), TRC2 (Şanlıurfa, Diyarbakır), TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt)



kiye’de İBBS2 bölge düzeyinde yer alan 26 bölgeye ait hırsızlık suçundan mahkûm olan kişi sayısı gösterilmektedir.



Şekil 1. Hırsızlık Suçundan Hapse Giren Kişi Sayısı (2011-2020)

Şekil 1’de görüldüğü üzere, 2011 yılında hırsızlık suçu nedeniyle en fazla mahkûm sayısına sahip olan bölgeler sırasıyla TR10 İstanbul (1351 kişi), TR31 İzmir (593 kişi) ve TR62 Adana-Mersin (486 kişi) bölgeleridir. 2015 yılı verileri incelendiğinde, benzer bir eğilim gözlemlenmiştir. Hırsızlık suçu nedeniyle hapse giren kişi sayısının en yüksek olduğu bölgeler yine sırasıyla TR10 İstanbul (4631 kişi), TR31 İzmir (2948 kişi) ve TR62 Adana-Mersin (2251 kişi) olmuştur. 2020 yılına gelindiğinde ise hırsızlık suçunun en fazla görüldüğü bölgeler TR10 İstanbul (6793 kişi), TR31 İzmir (2989 kişi) ve TR62 Adana-Mersin (2495 kişi) olarak sıralanmaktadır.

### 3. Literatür Taraması

Literatürde makroekonomik değişkenlerin suç ekonomisi üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Suçun ekonomik bir faaliyet olarak ele alınması ve makroekonomik değişkenlerin suç üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi, ekonomi ve kriminoloji literatüründe geniş bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, suçun bireylerin rasyonel seçimleri ile ilişkili olduğu fikri, özellikle ekonomi disiplininde dikkat çeken bir perspektiftir.

Bu perspektifin öncüsü olan Gary Becker (1968), ekonomi alanında suç olgusunu inceleyen ilk teorik çalışmayı yapmıştır. Becker’in çalışması, suç rasyonel seçim teorisini çerçevesinde ele almış ve bireylerin suç işleme kararlarını ekonomik teşviklere bağlı olarak verdiklerini öne sürmüştür. Becker’in modeli, bireylerin suç işleyerek elde edecekleri getiriler ile suç işledikleri takdirde karşılaşacakları cezaların maliyetlerini kıyasladıkları

bir fayda-maliyet analizi üzerine kuruludur. Bu çerçevede, gelir düzeyinin artmasıyla birlikte suç işleme oranlarının azalacağı hipotezi ileri sürülmüştür. Becker’in çalışması, ekonomik koşulların suçta olan etkisini ampirik olarak test eden daha sonraki çalışmalara da önemli bir

zemin hazırlamıştır.

Akay (2022), Türkiye’de 2008-2014 yılları arasında mal varlığına karşı suçlar ile işsizlik, göç, eğitim ve boşanma oranı gibi sosyo-ekonomik faktörler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma yöntemi olarak dinamik panel veri analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre boşanma ve eğitim ile suç olgusu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Gould vd. (2002), ABD’de 1979- 1997 yılları arasında hırsızlık suçu ile işsizlik oranı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma yöntemi olarak mekânsal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre yıllara göre işsizlik oranındaki artışın hırsızlık suçunu pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anozi ve Novianda (2023) çalışmalarında Endonezya’da 2013-2022 yılları arasında hırsızlık suçu ile gelir, yoksulluk, işsizlik oranı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma yöntemi olarak dinamik panel veri analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre bütün değişkenler ile hırsızlık suçu arasında anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Nordin ve Almen (2017) çalışmalarında, 1998-2010 dönemi İsveç verilerini kullanarak hırsızlık ve şiddet suçları ile işsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, analiz yöntemi olarak panel veri analizi tercih edilmiştir. Çalışmanın bulguları, işsizliğin şiddet suçları ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını, ancak hırsızlık suçu üzerinde önemli ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Adekoya ve Razak (2016) çalışmalarında, mal varlığına karşı işlenen suçlar (hırsızlık, yağma ve kundaklama) ile enflasyon ve yurtiçi yatırım arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırmada zaman serisi analizi ve birim kök testleri (ADF ve Phillips) kullanılmıştır. Bulgular, enflasyon

yon ile tüm suç türleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Entorf ve Sieger (2014) çalışmaları kapsamında, Almanya'da 2000-2009 yılları arasında hırsızlık ve şiddet suçları ile işsizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada en küçük kareler (EKK) yöntemi ve sabit etkiler (FE) modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, EKK modelinde işsizlik ile saldırı suçları arasında negatif bir ilişki tespit edilmişken, hırsızlık suçları ile işsizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tunca (2019) çalışmasında, Türkiye'nin 81 ilinde 2008-2014 yılları arasında göç, hanehalkı büyüklüğü ve eğitim düzeyi ile şiddet ve hırsızlık suçları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada panel veri analizi kullanılmıştır. Bulgular, göç oranı ve hanehalkı büyüklüğünün hem hırsızlık hem de şiddet suçları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, eğitim düzeyinin şiddet ve hırsızlık suçları üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Nix ve arkadaşları (2023) çalışmalarında, 2020 yılı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri'nde polis sayısının ve düzensiz tutuklama uygulamalarının mal varlığına karşı işlenen suçlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmada, analiz yöntemi olarak panel veri analizi kullanılmıştır. Bulgular, düzensiz tutuklama uygulamalarının suç oranları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Abraham (2012) çalışmasında, 2001-2008 yılları arasında Hindistan'da tüm suç türlerinden hapse giren kişi sayısı ile işsizlik ve ücret seviyesi arasındaki ilişkiyi panel veri yöntemi kullanarak incelemiştir. Araştırmanın bulguları, işsizlik ve düşük ücret seviyelerinin tüm suç kategorilerinde hapis cezası alan kişi sayısı ile nedensel bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur.

## 4. Veri Seti, Ekonometrik Metodoloji ve Model

### 4.1. Veri Seti

Bu çalışmada, 2011-2020 arasındaki yıllık veriler kullanılarak işsiz sayısı, enflasyon oranı ve kişi başına düşen milli gelir, okuma yazma bilmeyen kişi sayısı, alınan göç ve nüfus yoğunluğu değişkenlerinin Türkiye'de İBBS2 bölge düzeyinde yer alan 26 bölge için hırsızlık suçundan hapse giren kişi sayısı üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan veriler Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve İller Bankası veri tabanlarından alınmıştır.

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve açıklamalar Tablo 1'de verilmiştir. Tahmin modellerindeki değişkenlere ait dağılımın normalleştirilmesi ve değişen varyans gibi problemlerin minimuma indirilmesi amacıyla çalışmada kullanılan bütün değişkenlerin doğal logaritmaları alınmıştır.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Değişken. Açıklaması	Göz. Sayısı	Ortalama	Stan. Sapma	Min.	Max.	Bek. Etki
Bağımlı Değişkenler							
hırsız	Hırsızlık suçundan hapse giren kişi sayısı	260	6.585	1.024	3.496	8.994	
Bağımsız Değişkenler							
işsiz	Yıllara göre işsiz sayısı	260	11.354	0.837	9.546	13.825	Pozitif
enf	Yıllık enflasyon oranı	260	2.294	0.309	1.713	2.904	Pozitif
gsyih	Kişi başına düşen gelir (dolar cinsinden)	260	9.024	0.380	8.109	9.946	Negatif / Pozitif
gsyih2	Kişi başına düşen gelirin karesi	260	81.591	6.876	65.769	98.936	Negatif
yat	Toplam altyapı yatırım miktarı	260	30.502	4.378	14.963	34.524	Negatif
goc	Yıllık alınan göç sayısı	260	11.263	0.535	10.213	13.119	Pozitif
eğit	Okuma yazma bilmeyen kişi sayısı	260	11.305	0.556	10.129	12.738	Pozitif
nüfus	Yıllara göre şehir nüfusunun toplam nüfus içindeki payı	260	4.397	0.198	3.873	4.605	Pozitif

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve açıklamalar Tablo 1'de sunulmuştur. Tahmin modellerinde yer alan değişkenlerin dağılımlarının normalleştirilmesi ve değişen varyans gibi sorunların en aza indirilmesi amacıyla çalışmada kullanılan tüm değişkenler doğal logaritmaları alınarak dönüştürülmüştür. Tablo verilerine göre, (i) bağımsız değişkenler arasında altyapı yatırımı miktarı değişkeni, ortalama (30.502) ve standart sapma (4.378) değerleri itibarıyla diğer değişkenlere kıyasla daha yüksek bir varyans sergilemektedir.

Bu çalışmada kullanılan ekonometrik modeller, önceki araştırmalardan kullanılan değişkenler ve yöntemler açısından farklılaşmaktadır. Özellikle, bu araştırma suç literatürüne, altyapı yatırımlarının ve okuma yazma bilmeyen bireylerin sayısının suç oranları üzerindeki etkisini incelemesiyle özgün bir katkı sağlamaktadır.

Altyapı yatırımları, ekonomik ve sosyal kalkınma üzerinde büyük etkiye sahiptir; yollar, enerji kaynakları ve dijital altyapı gibi yatırımlar, istihdamı artırarak bireylerin gelir düzeylerini yükseltmektedir. Ayrıca, altyapı gelişimi, kentsel alanlarda sosyal kontrolü güçlendirerek daha güvenli yaşam alanları oluşturmaktadır. Daha iyi aydınlatılmış sokaklar ve güvenli ulaşım ağları, suç işlenmesini zorlaştırırken, ekonomik eşitsizlikleri azaltarak sosyal fırsatları yaygınlaştırmaktadır. Bu bağlamda, altyapı yatırımlarının hırsızlık suçu üzerindeki etkilerini incelemek, literatürdeki bu konuya yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) ve GSYİH'nin karesi, ekonomik büyümenin suç üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için modele dahil edilmiştir. GSYİH'nin ekonomiyi temsil ettiği ve ekonomik refah düzeyi ile suç oranları arasında önemli bir ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak bu ilişkinin doğrusal olması beklenmez; yani, ekonomik büyümenin her aşamasında suç oranları aynı şekilde etkilenmeyebilir. Bu bağlamda, GSYİH ile suç arasındaki ilişkiyi açıklamak için Kuznets eğrisi teorisine başvurulmuştur (Buonanno vd., 2009:150).

#### 4.2. Ekonometrik Yöntem

Çalışmada Beck ve Katz (1995) tarafından geliştirilen PCSE (Panel-Corrected Standart Errors) analizinden yararlanılmıştır. PCSE, panel veri analizlerinde standart hataları düzeltmek için kullanılan bir yöntemdir. Panel verileri heteroskedastik, otokorelasyon ve kesitsel bağımlılığa sahip olabilmektedir.

PCSE, bu tür sorunları düzeltmek ve daha doğru standart hata tahminleri elde etmek için kullanılır. Ancak katsayı tahminlerini değiştirmemektedir. Bu nedenle, katsayı tahminleri sabit kalırken, standart hataların doğru bir şekilde hesaplanması sağlanmaktadır. Bu da parametre tahminlerinin güven aralıklarının daha doğru olmasını ve hipotez testlerinin daha güvenilir olmasını sağlamaktadır (Tatoğlu, 2012).

PCSE analiz istatistiği aşağıdaki gibidir;

$$\text{Cov}(\hat{\beta}) = (X'X)^{-1}\{X'\Omega X\}(X'X)^{-1} \quad (1)$$

Bu denklemi elde edebilmek için  $\Sigma$  denklemine ihtiyaç bulunmaktadır.

$$\Sigma_{ij} = \frac{\sum_{t=1}^T e_{it} e_{jt}}{T} \quad (2)$$

### 4.3. Model

Aşağıdaki eşitliklerde, çalışmadaki ekonometrik analizlere konu olan ampirik modeller matematiksel olarak ifade edilmiştir.

$$\ln hurs_{i,t,m} = \alpha + \beta_1 \ln gsyih_{i,t} + \beta_2 \ln gsyih_{i,t}^2 + \beta_3 \ln işsz_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\ln hurs_{i,t,m} = \alpha + \beta_1 \ln gsyih_{i,t} + \beta_2 \ln gsyih_{i,t}^2 + \beta_3 \ln enf_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\ln hurs_{i,t,m} = \alpha + \beta_1 \ln gsyih_{i,t} + \beta_2 \ln gsyih_{i,t}^2 + \beta_3 \ln yat_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\ln hurs_{i,t,m} = \alpha + \beta_1 \ln gsyih_{i,t} + \beta_2 \ln gsyih_{i,t}^2 + \beta_3 \ln göc_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\ln hurs_{i,t,m} = \alpha + \beta_1 \ln gsyih_{i,t} + \beta_2 \ln gsyih_{i,t}^2 + \beta_3 \ln oku_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\ln hurs_{i,t,m} = \alpha + \beta_1 \ln gsyih_{i,t} + \beta_2 \ln gsyih_{i,t}^2 + \beta_3 \ln nüf_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Yukardaki denklemlerde  $\ln hurs_{i,t,m}$  hırsızlık suçundan hapse giren kişi sayısını,  $\ln gsyih_{i,t}^2$  kişi başı düşen milli geliri,  $\ln gsyih_{i,t}$  kişi başı düşen milli gelirin karesini,  $\ln oku_{i,t}$  alt yapı yatırım miktarını,  $\ln oku_{i,t}$  alınan göç sayısını,  $\ln oku_{i,t}$  okuma yazma bilmeyen kişi sayısını ve  $\ln nüf_{i,t}$  şehir nüfus yoğunluğunu ifade etmektedir.

Ayrıca eşitlikteki alt simgeler  $i$ ,  $t$  ve  $m$  sırasıyla bölgeyi, yılı ve suç türünü;  $\beta$  değişkenlere ait esneklik katsayılarını,  $\alpha$  model sabitini,  $\ln$  doğal logaritmayı ve  $\varepsilon$  hata terimlerini sembolize etmektedir.

## 5. Bulgular

Panel veri modellerinde hangi modelin tercih edileceği önem arz etmektedir. Bunun için, çalışmada incelenen modeller öncelikle fixed and random effect models olarak tahmin edilmiş olup daha sonra bu iki tahmin yönteminden en uygun olanı Hausman testi aracılığıyla belirlenmiştir.

Tesadüfi etkiler modelini sabit etkiler modeline karşı sınamak için kullanılan Hausman testinde hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:

$$H_0: \text{Tesadüfi etkiler modeli uygundur.} \quad (3)$$

$$H_A: \text{Sabit etkiler modeli uygundur.} \quad (4)$$

**Tablo 2.** Hausman Test Sonuçları

Hırsızlık	Olasılık Değeri
Model 1	40.20 (0.0000)
Model 2	26.62 (0.0000)
Model 3	62.23 (0.0000)
Model 4	35.55 (0.0000)
Model 5	136.75 (0.0000)
Model 6	43.93 (0.0000)

Tablo 2'de çalışmada kullanılan modellerin her birine ait Hausman test istatistiklerini ve olasılık değerlerini göstermektedir. Tablo 4.1 incelendiğinde ele alınan tüm modeller için Hausman test istatistiği olasılık değerlerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle  $H_A$ : Sabit etkiler modeli uygundur. Analiz sürecinin bir sonraki önemli aşaması, veride otokorelasyon, değişen varyans (Heteroskedastisite) ve yatay kesit bağımlılığı (cross-sectional dependence) gibi potansiyel sorunların varlığının test edilmesidir.

İlk olarak birimlere göre heteroskedastisite, bir regresyon modelinde hata terimlerinin varyansının, gözlem birimlerine bağlı olarak değiştiği durumu ifade etmektedir. Heteroskedastisitenin varlığı durumunda; analiz sonucunda elde edilen tahminlerin standart hataları artar, güven aralıkları azalır ve sonuç olarak tahminlerin istatistiksel anlamlılıkları azalabilir. Panel veri analizlerinde birimlere göre Heteroskedastisitenin varlığı "Değiştirilmiş Wald Testi (DWT)" aracılığıyla araştırılmaktadır. DWT'nin hipotezleri aşağıdaki gibidir (Tatoğlu, 2021).

**Tablo 3.** Sabit Etkiler Modelinde Değiştirilmiş Wald Testi Sonuçları

$$H_0: \sigma_i^2 = \sigma^2 \quad (5)$$

$$H_A: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2 \neq \dots \neq \sigma_N^2 = \sigma^2 \quad (6)$$

Modeller	Olasılık Değeri
Model 1	0.9067
Model 2	0.9699
Model 3	1.0000
Model 4	0.9871
Model 5	0.0000
Model 6	0.0042

Tablo 3'te sunulan DWT sonuçlarına göre, model 5 ve model 6 için  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir (olasılık değeri <0,05). Yani değişen varyans problemi vardır.

İkinci olarak sabit etkiler modelinde otokorelasyon, bir gözlem birimindeki hata terimlerinin bir sonraki gözlem birimindeki hata terimi ile ilişkili olduğu durumu ifade etmektedir. Sabit etkiler modelinde otokorelasyon durumunda, klasik doğrusal regresyon modelinin tahmincilerinin güvenilirliği azalabilir.

Panel veri modellerinde otokorelasyon varlığının olup olmadığını test edebilmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu testler, Baltagi-Wu'nun yerel en iyi değişmez testi ve Bhargava, Franzini ve Narendranathan'ın Durbin-Watson testleridir. Çalışmada Bhargava ve diğerleri (1982) Durbin-Watson otokorelasyon testi kullanılmıştır (Tatoğlu, 2021). Otokorelasyonun varlığını test eden hipotezler ise:

duğu durumda birimler arası korelasyonun varlığını test etmek için kullanılmaktadır. Pesaran (2004) CD testinde birimler arası korelasyonsuzluk aşağıdaki hipotezler aracılığıyla sınanmaktadır (Tatoğlu, 2018).

$$H_0: \text{Yatay kesit bağımlılığı yoktur.} \quad (9)$$

$$H_A: \text{Yatay kesit bağımlılığı vardır.} \quad (10)$$

**Tablo 4.** Durbin-Watson Test Sonuçları

$H_0: \rho = 0$ (7)	
$H_{A1}:  \rho  < 1$ (8)	
Modeller	Olasılık Değeri
Model 1	0.57946221
Model 2	0.54436452
Model 3	0.58009716
Model 4	0.83449862
Model 5	0.63061741
Model 6	0.9810226

Durbin Watson testi sonuçları incelendiğinde, D-W test istatistiklerinin tüm modellerde 2 katsayısından küçük olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler tüm modellerde otokorelasyon sorunu olduğu göstermektedir. Panel veri modellerinde üzerinde durulması gereken bir diğer varsayım ise hata terimlerinin birimlere göre bağımsız olup olmadığıdır.

Pesaran (2004) CD (cross-sectional) testi, zaman boyutunun (T) küçük ve yatay-kesit boyutunun (N) büyük ol-

**Tablo 5.** Pesaran CD Testi Sonuçları

Modeller	Olasılık Değeri
Model 1	0.0000
Model 2	0.0000
Model 3	0.0000
Model 4	0.0000
Model 5	0.0000
Model 6	0.0000

Analiz sonuçlarına göre olasılık değerinin 0.05 olduğu için birimler arası korelasyonsuzluğa işaret eden temel hipotez reddedilmekte ve birimler arasında korelasyon sorunun var olduğu sonucuna varılmaktadır. Elde edilen bulgular, panel veri analizinde kullanılan bazı modellerde değişen varyans, tüm modellerde ise otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı varsayımlarının ihlal edildiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu koşullar altında, sabit etkiler tahmincisinin kullanılması parametre tahminlerinde yanlı ve tutarsız sonuçlara neden olabilecektir. Dolayısıyla, çalışmada bu sorunların varlığını gidermek ve analizlerin geçerliliğini korumak amacıyla PCSE (Panel-Corrected Standard Errors) yöntemi tercih edilmiştir.

**Tablo 6.** PCSE Analizi Sonuçları (Hırsızlık Suçu)

Değişkenler	(1 <sub>a</sub> )	(1 <sub>b</sub> )	(1 <sub>c</sub> )	(1 <sub>d</sub> )	(1 <sub>e</sub> )	(1 <sub>f</sub> )
	PCSE	PCSE	PCSE	PCSE	PCSE	PCSE
GSYİH	8.299495* (0.089)	-9.131961* (0.084)	-9.913924* (0.078)	2.940172 (0.648)	-21.48397*** (0.003)	0.1862467 (0.966)
GSYİH2	-0.446254 (0.108)	0.5661628** (0.055)	0.5918096** (0.058)	-0.1726221 (0.637)	1.218315*** (0.002)	-0.0034509 (0.989)
İşsiz sayısı	0.895657*** (0.000)					
Enflasyon		0.9183916**				
Yatırım			-0.0401249** (0.042)			
Göç				1.293318*** (0.000)		
Eğitim					-0.7492582*** (0.000)	
Nüfus yoğunluğu						3.819723*** (0.000)
Sabit Terim	-53.134** (0.060)	40.4301* (0.089)	48.75159** (0.057)	-20.63554 (0.495)	109.0416*** (0.001)	-11.74878 (0.556)

Parantez içindekiler t-istatistiklerini göstermektedir. \* < 0.10, \*\* < 0.05, \*\*\* < 0.01



Hırsızlık suçunu etkileyen sosyo-ekonomik faktörleri belirlemek üzere oluşturulan, model;  $1_a$ , işsiz sayısı, gelir, gelirin karesi değişkenlerinin hırsızlık suçu üzerindeki etkilerini incelemektedir. Elde edilen bulgulara göre, GSYİH ve işsiz sayısı değişkenlerinin hırsızlık suçundan hapse giren kişi sayısını üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, GSYİH değişkeninde % 1 oranında meydana gelecek artış hırsızlık suçunu, diğer değişkenler sabitken, ortalama olarak % 8.3 oranda artırmaktadır. Bunun nedeni, gelir adaletsizliği, adil bir yargı sistemi ve insan haklarına erişimde de farklılıklara neden olabilir. Daha düşük gelirli gruplar, adalete erişimde zorluklar yaşayabilir ve bu da suç oranlarını artırabilir. Bu bulgular literatürde bulunan Atems (2020) çalışmasıyla uyumludur. Diğer bağımsız değişken olan, işsiz sayısında % 1 artış hırsızlık suçunu, diğer değişkenler sabitken, ortalama olarak %0.9 artırmaktadır. Bunun nedeni, işsizlik arttığında, genel olarak toplumda yaşam standartları düşer. Bu durumda, bazı insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için yasal olmayan yollara başvurabilirler. Bu bulgular literatürde bulunan Gillani vd. (2011) ve Rosenfeld (2007) çalışmalarıyla uyumludur.

Model  $1_b$ ; enflasyon, gelir ve gelirin karesi değişkenlerinin hırsızlık suçu üzerindeki etkilerini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, modelde kullanılan tüm değişkenlerin hırsızlık suç olgusu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, enflasyon değişkeni % 1 oranında arttığında hırsızlık suçunu, diğer değişkenler sabitken, ortalama olarak % 0.92 artırmaktadır. Bunun yanında, diğer değişkenler sabitken, gelirden meydana gelen % 1 oranında artış hırsızlık suçunu, ortalama olarak % 9.13 oranında azaltırken, gelirin karesindeki meydana gelecek % 1 artış hırsızlık suçunu, ortalama olarak, % 0.57 artırmaktadır. Bu durumun birçok sebebi bulunmaktadır. Örneğin, Enflasyon oranındaki artış insanların satın alma gücünü azaltabilir ve maddi zorluklar yaşamalarına neden olabilir. Bu durum, insanları para kazanmak için daha riskli davranışlara teşvik edebilir ve hırsızlık gibi suçları işlemeye yönlendirebilir. Bu bulgular, literatürde bulunan Samadi (2014) çalışmasıyla uyumludur. GSYİH hırsızlık suçu üzerindeki negatif etkisi konusunda elde edilen bu sonuçların iktisadi olarak da anlamlı olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni gelir arttıkça, bireyler daha iyi sağlık ve eğitim koşullarına sahip olmaktadır. Bu durum toplumsal refah ve güveni artırmaktadır. Bu sonuçlar literatürde bulunan Deutsch (1992) çalışmasıyla uyumludur. Diğer yandan gelir artışı toplumdaki bütün kesimlere yansımıyorsa, gelir eşitsizliği oluşur. Bu durum toplumda gerilim ve fırsat eşitsizliğini sağlamaktadır. Bu sonuçlar, literatürde bulunan Sugiharti vd., (2023) çalışmasıyla uyumludur.

Model  $1_c$ ; alt yapı yatırım miktarı, gelir ve gelirin karesi değişkenlerinin hırsızlık suç üzerindeki etkisini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, bütün bağımsız değişkenlerin hırsızlık suç türü üzerinde iktisadi olarak anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. GSYİH değişkeninde meydana gelecek % 1 artış hırsızlık olgusunu diğer

değişkenler sabitken, ortalama olarak % 9.91 azaltmaktadır. Gelir artışı beraberinde daha yüksek toplumsal refah ve güven sağladığından hırsızlık suçunu azaltmaktadır. Bu sonuç literatürde bulunan Hipp (2007) çalışmasıyla uyumludur. Diğer değişkenimiz olan GSYİH2 değişkeni % 1 oranında arttığında diğer değişkenler sabitken ortalama hırsızlık suçu % 0.59 oranında artırmaktadır. Bunun başlıca sebebi gelir eşitsizliğine paralel olarak suç olgusunun artmasıdır. Bu sonuç literatürde bulunan Anser vd. (2020) çalışmasıyla uyumludur. Son olarak alt yapı yatırım miktarında meydana gelecek % 1 artış suç olgusunu % 0.04 azaltmaktadır. Alt yapı yatırımlarının artması toplumsal refah artırarak ve kargaşayı engelleyecek hizmet türlerindedir. Bu sonuç literatürde bulunan Gnade vd. (2017) çalışmasıyla uyumludur.

Model  $1_d$ ; alınan göç, gelir ve gelirin karesi değişkenlerinin hırsızlık suçu üzerindeki etkilerini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, yalnızca alınan göç değişkeninin hırsızlık suçu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Alınan göç değişkeni % 1 oranında arttığında hırsızlık suçu, diğer değişkenler sabitken ortalama % 1.29 oranında arttığı sonucuna varılmıştır. Göç eden kişiler şehirlerde ekonomik zorluklar ve entegrasyon sorunu ile karşı karşıya kalabilirler. Bu durum hırsızlık suçunu destekleyebilir. Bu bulgular, literatürde bulunan Bernat (2017) çalışmasıyla uyumludur.

Model  $1_e$ ; okuma yazma bilmeyen kişi sayısı, gelir ve gelirin karesi değişkenlerinin hırsızlık suçu üzerindeki etkilerini incelemektedir. Elde edilen bulgulara göre, modelde kullanılan tüm değişkenlerin hırsızlık suç olgusu üzerindeki etkisi %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. GSYİH değişkeninde % 1 oranında artış hırsızlık suçunu, diğer değişkenler sabitken, ortalama olarak % 21.48 oranında azaltmaktadır. Bunun nedeni, yüksek gelirli bölgeler genellikle daha iyi güvenlik sistemlerine ve altyapıya sahiptir. Bu durum, hırsızlık ve diğer suçların önlenmesine yardımcı olabilir. Bu bulgular literatürde bulunan Nilsson (2020) çalışmasıyla uyumludur. GSYİH2 değişkeninde ise %1 oranındaki artış hırsızlık suçunu % 1.22 oranında artırmaktadır. Bunun nedeni ise ekonomik büyüme, genel olarak toplumda daha fazla mal ve mülkiyet birikimine yol açmaktadır. Bu durum, hırsızlar için daha fazla hedef ve fırsat anlamına gelmektedir. Bu sonuç literatürde bulunan Feyrer vd. (2017) çalışmasıyla uyumludur. Okuma yazma bilmeyen kişi sayısı değişkeninde % 1 artış hırsızlık suçunu diğer değişkenler sabitken % 0.75 birim azaltmaktadır. Okuma yazma bilmeyenlerin hırsızlık yapması zor olabilir, çünkü okuma yazma becerileri genellikle plan yapma, bilgiye erişim ve riskleri değerlendirme gibi zihinsel yeteneklerle ilişkilendirilmektedir. Bu bulgular, literatürde bulunan Rakshit ve Neog (2020); Yıldız vd. (2011) çalışmalarıyla uyumludur.

Model  $1_f$ ; nüfus yoğunluğu, gelir ve gelirin karesi değişkenlerinin hırsızlık suçu üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Bulgular, modelde kullanılan bağımsız değişkenlerden sadece nüfus yoğunluğu değişkeninin hır-

sızlık suçu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle, nüfus yoğunluğu değişkeninde meydana gelecek % 1 oranında artış suç olgusunu diğer faktörler sabitken ortalama % 3.82 oranında artırmaktadır. Kentleşme sürecinde şehirlere yapılan göçlerle birlikte işsizlik ve yetersiz gelir gibi ekonomik zorluklar artabilir. Bu durum, bazı insanları yasadışı yollarla gelir elde etmeye yönlendirebilir. Elde edilen bulgular, literatürdeki Soh (2012) çalışmasıyla uyumludur.

## 6. Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye’de hırsızlık suçunu etkileyen sosyo-ekonomik faktörlere ilişkin yapılan bu çalışma, hırsızlık suçlarının sosyo-ekonomik değişkenlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymuştur. Analiz sonuçları işsizlik oranı, enflasyon oranı, göç oranı, alt yapı yatırım miktarı, okuma yazma bilmeyen kişi sayısı ve kent nüfus yoğunluğu değişkenlerinin hırsızlık suçları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de hırsızlık suçlarını etkileyen sosyo-ekonomik faktörleri incelemiştir. Analiz bulguları, işsiz kişi sayısı, enflasyon oranı, alınan göç ve nüfus yoğunluğundaki artışın hırsızlık suçlarında belirgin bir yükselişe yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, ekonomik zorluklar ve demografik değişimlerin suç davranışını tetiklediğini göstermektedir. Bununla birlikte, altyapı yatırımlarındaki artışın hırsızlık suçlarını azaltıcı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir; bu durum, ekonomik gelişim ve kamu yatırımlarının suçu caydırmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Okuma yazma bilmeyen kişi sayısındaki artışın hırsızlık suçlarını azaltması, hırsızlık suçunun belirli bir hazırlık ve plan gerektirmesidir. Sonuç olarak, hırsızlık suçlarıyla mücadelede işsizlik, enflasyon ve göç gibi kritik sosyo-ekonomik faktörlere odaklanırken, altyapı yatırımları ve eğitim politikalarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Suç oranlarının azaltılmasına yönelik politikalarda sosyo-ekonomik koşulların iyileştirilmesi, özellikle enflasyonun azaltılması, göç olgusunun planlanması, kentlerde nüfus yoğunluğuna dikkat edilmesi ve istihdam fırsatlarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

### ORCID

Ufuk IŞIK (0000-0002-2097-1627)

### BİLGİ

**Çıkar Çatışması.** Makalenin hazırlanması ve yayımlanması sürecinde herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

**Türetilmiş Yayın.** Bu makale 14 Ağustos 2024 tarihinde Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalında tamamlanan "Suç ekonomisi: Sosyo-ekonomik faktörler bağlamında Türkiye örneği" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

**Fon Bilgileri.** Makale, herhangi bir kurum, kuruluş veya fon kaynağından maddi destek almamıştır.

**Çalışmanın Etik Yönü.** Makalede etik kurul iznine gerek yoktur.

**Katkı Oranı.** Yazarın makaleye katkı oranı %100'dür.

## Kaynakça

- Abraham, V. (2012). The deteriorating labour market conditions and crime: An analysis of Indian states during 2001-2008. *Millennial Asia*, 3(2), 207-231.
- Akay, Ö. (2022). Türkiye’de sosyo-ekonomik faktörlerin suça etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 26(3), 639-652.
- Adekoya A. F., & Abdul Razak N. A. (2016). The link between economic growth, crime and deterrence measures in Nigeria. *Studia Universitatis Economics Series*, 26(4), 24-40.
- Anozi, D. T., & Novianda, B. (2023). Socio-Economic and Property Crime Rate in Indonesia. *Economics Development Analysis Journal*, 12(3), 305-318.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Nassani, A. A., Alotaibi, S. M., Kabbani, A., & Zaman, K. (2020). Dynamic linkages between poverty, inequality, crime, and social expenditures in a panel of 16 countries: two-step GMM estimates. *Journal of Economic Structures*, 9, 1-25.
- Atems, B. (2020). Identifying the dynamic effects of income inequality on crime. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 82(4), 751-782.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(1), 169-217.
- Bernat, F. (2017). Immigration and crime. In *Oxford Research Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*.
- Buonanno, P., Montolio, D., & Vanin, P. (2009). Does social capital reduce crime?. *The Journal of Law and Economics*, 52(1), 145-170.
- Deutsch, J., Spiegel, U., & Templeman, J. (1992). Crime and income inequality: An economic approach. *Atlantic Economic Journal*, 20, 46-54.
- Entorf, H., & Sieger, P. (2014). Does the link between unemployment and crime depend on the crime level?. *A Quantile Regression Approach Discussion Paper*, (8334), 2-32.
- Gillani, S. Y. M., Rehman, H. U., & Gill, A. R. (2009). Unemployment, poverty, inflation and crime nexus: Cointegration and causality analysis of Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 79-98.
- Gillani, S., Khan, R. E. A., & Rashid Gill, A. (2011). Unemployment and property crimes in Pakistan. *Asian Economic and Financial Review*, 1(3), 124-133.
- Gnade, H., Blaauw, P. F., & Greyling, T. (2017). The impact of basic and social infrastructure investment on South African economic growth and development. *Development Southern Africa*, 34(3), 347-364.
- Gould, E. D., Weinberg, B. A., & Mustard, D. B. (2002). Crime rates and local labor market opportunities in The United States: 1979-1997. *Review of Economics and Statistics*, 84(1), 45-61.
- Hipp, J. R. (2007). Income inequality, race, and place: Does the distribution of race and class within neighborhoods affect crime rates?. *Criminology*, 45(3), 665-697.
- Nilsson, A. (2004). Income inequality and crime: The case of Sweden (No. 2004: 6). IFAU-Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy.
- Nix, J., Huff, J., Wolfe, S. E., Pyrooz, D. C., & Mourtgos, S. M. (2024). When police pull back: Neighborhood-level effects of de-policing on violent and property crime, a research note. *Criminology*, 62(1), 156-171.
- Nordin, M., & Almén, D. (2017). Long-term unemployment and violent crime. *Empirical Economics*, 52, 1-29.
- Noyan, E. (2007). Hırsızlık Suçları. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Rakshit, B., & Neog, Y. (2020). Does higher educational attainment

- imply less crime? Evidence from the Indian states. *Journal of Economic Studies*, 48(1), 133-165.
- Samadi, A. H. (2014). Inflation, Unemployment and Economic Crimes. *Social Welfare Quarterly*, 13(51), 214-189.
- Soh, M. B. C. (2012). Crime and urbanization: Revisited Malaysian case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 42, 291-299.
- Sugiharti, L., Purwono, R., Esquivias, M. A., & Rohmawati, H. (2023). The nexus between crime rates, poverty, and income inequality: A case study of Indonesia. *Economies*, 11(2), 62.
- Tatoğlu, F. Y. (2018). İleri panel veri analizi: Stata uygulamalı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tunca, H. (2019). Suçun sosyo-ekonomik belirleyicileri: Panel veri analizi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2767-2784.

# Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti ve Davranışsal Niyet Üzerine Etkisi: Hasta Güveninin Aracı Rolü

## *A The Effect of Health Service Quality on Patient Satisfaction and Behavioural Intention: The Mediating Role of Patient Trust*

Tekin SANCAR<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Iğdır, Türkiye

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı, sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisinde hasta güveninin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın ana kümesini İstanbul Yedikule Göğüs Hatalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesinden sağlık hizmeti almış olan hastalar oluşturmuştur. Örneklem grubunu ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği ile seçilen 400 hasta oluşturmaktadır. Bu çalışmada tanımlayıcı kesitsel çalışma tasarımı kullanılmıştır. Sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisinde hasta güveninin aracılık rolünü test etmek için yol analizi yapılmıştır. Poliklinik hastalarının sağlık hizmet kalitesi algıları ve hasta memnuniyeti düzeyleri yaş gruplarına, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşırken; poliklinik hastalarının hasta memnuniyeti düzeyleri, davranışsal niyet durumları ve hasta güveni durumları cinsiyetlerine ve meslek gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Buna göre; sağlık hizmet kalitesinin hasta memnuniyetine ve hastaların davranışsal niyetine etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak bulunmuştur. Ayrıca hasta güveni, hastaların sağlık hizmet kalitesi algılarının onların memnuniyetleri ve davranışsal niyetlerine etkisine kısmi aracılık etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Hizmet Kalitesi, Hasta Memnuniyeti, Davranışsal Niyet, Hasta Güveni.

**Abstract:** The main purpose of this study is to reveal whether patient trust has a mediating role in the effect of health service quality on satisfaction and behavioral intentions of outpatients. The main mass of the study consisted of patients who received health services from Istanbul Yedikule Chest Diseases and Thoracic Surgery Training and Research Hospital. The sample group consisted of 400 patients selected by convenience sampling technique from non-random sampling methods. This study used a descriptive cross-sectional study design. Path analysis was conducted to test the mediating role of patient trust in the effect of health service quality on outpatients' satisfaction and behavioral intentions. While outpatient clinic patients' perceptions of health service quality and patient satisfaction levels differed significantly according to their age groups and educational attainment, outpatient clinic patients' patient satisfaction levels, behavioral intention and patient trust levels differed significantly according to their gender and occupational groups. Accordingly, the effect of health service quality on patient satisfaction and behavioral intention of patients was found to be statistically significant and positive. In addition, patient trust partially mediates the effect of patients' perceptions of health service quality on their satisfaction and behavioral intentions.

**Keywords:** Health Service Quality, Patient Satisfaction, Behavioral Intention, Patient Trust.

## 1. Giriş

Literatürde, etkili ve verimli bir sağlık hizmet bakımı ortaya koymak için kilit bir unsur haline gelen sağlık hizmet kalitesinin sürekli olarak arttırılması ve bunun yanı sıra sağlık kurumlarının hasta memnuniyetini ve hasta sadakatini tahmin etmek açısından sağlık hizmet kalitesi algısının ölçülmesi önemli kabul edilmektedir (Aagja ve Gar, 2010, s. 63). Hizmet kalitesi kavramı, bireylerin aldıkları hizmete karşı beklentileri ile algılarının karşılaştırılması olarak ifade edilmektedir (ep Koubaa Eleuch, 2011, s. 417). Sağlık hizmet kalitesini geliştirmek ama-

cıyla hastaların hizmet kalitesine yönelik olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, sunulan sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Araşlı, Haktan Ekiz ve Turan Katircioglu, 2008, s. 9).

Sağlık kurumlarının hizmet kalitesi farklı boyutlarla ölçülmektedir. Hizmet kalitesini arttırmak için sağlık kurumlarında çalışan doktor, hemşire ve personelin kalifiye olması önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında sağlık hizmetlerinin acil ve ertelenemez özelliğine dayanarak sağlık kurumlarının bu durumu iyi

\* İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : utekin.sancar@igdir.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 01.10.2024

Revizyon Tarihi / Revision Date: 10.10.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 21.10.2024



yönetebilmesi gerekmektedir. Sağlık kurumları ayrıca hastane kaynaklı enfeksiyonları önlemek için birtakım korunma ve izolasyon yollarına başvurmaktadır. Bu doğrultuda bir sağlık kurumunun hizmet kalitesini yükseltmek için temel olarak hastaların sorunlarına odaklandığı görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde genellikle hastane hizmet kalitesi; altyapı, personel kalitesi, idari süreç, klinik bakım süreci, genel tıbbi bakım deneyimi, güvenlik ve sosyal sorumluluk olarak yedi boyuttan oluşmaktadır (Duggirala vd. 2008, s. 563). Bunun yanı sıra literatürde beş boyuta dayalı hizmet kalitesi ölçeği (fiziksel görünüm, güvenilirlik, yanıt verebilirlik, güvence, empati) de tüm dünyada yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Asgja ve Garg, 2010, s. 60).

Sağlık hizmetlerinde hasta memnuniyeti, sürdürülebilirlik açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir (Aagja ve Garg, 2010, s. 61). Dolayısıyla, sağlık kurumlarının sağlık bakım sürecinde hastalarıyla olumlu ve uzun vadeli ilişkiler sürdürülebilmeleri açısından davranışsal niyetler önemli olmaktadır. Diğer taraftan kamu hastanelerinin yanı sıra birçok sağlık hizmeti sunan kurumlarda standart bir hizmet kalitesi özelliğinin net bir şekilde sağlanamadığı görülmektedir. Bunun sonucunda da hasta ve yakınlarının memnuniyetleri azalmaktadır (Grogan vd. 2000, s. 210). Bu nedenle mevcut çalışma, sağlık kurumlarının hizmet kalitesinin etkisini ve bunun hasta memnuniyeti ve hastaların davranışsal niyetleri üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Aynı zamanda sağlık sektöründe hizmet kalitesi, diğer sektörlere kıyasla daha kritik bir rol oynamaktadır. Kaliteli sağlık hizmetleri bireylerin, toplumun ve ülkenin refahını doğrudan etkilemektedir (Rezaei vd. 2018, s. 59). Yapılan çalışmalarda, sağlık hizmet kalitesinin birçok boyuttan oluşan SERVQUAL modeli ile ölçüldüğü görülmüştür. SERVQUAL modeli, sağlık hizmet kalitesinde kullanılan en yaygın model olarak bilinmektedir (Fatima vd. 2019). Parasuraman, Zeithami ve Berry (1985) tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli, kapsamı ve uygulanabilirliği ile bu alanda kullanılan en belirgin model olarak kullanılmaktadır (Lee ve Kim, 2017). SERVQUAL modeli fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olarak beş boyuttan oluşmaktadır. Fiziksel özellikler unsuru, sağlık kurumlarında temizlik dahil olmak üzere tüm çalışanların, ekipman ve tesislerin görünümü, temiz alet kullanımı, standart prosedürler vb. olarak sınıflandırılmaktadır. Hizmetin güvenirliliği, hastaların sağlık sorunları için beklentileri doğrultusunda aldıkları hizmeti ifade etmektedir. Heveslilik, hizmet sunumunda hastanın katılımının sağlanması olarak ele alınmaktadır. Güven, tüm personelin hastalara güven duygusu sağlayabilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Son olarak empati, hastalara gösterilen kişisel ilgi olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman vd. 1985, s. 12; Pollack, 2008; Zeithaml vd. 1996, s. 31). Bundan dolayı bu araştırma; sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisinde hasta güvenin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymak ve bunun yanı sıra sağlık hizmet kalitesi, hasta mem-

nuniyeti, davranışsal niyet ve hasta güveni değişkenleri arasındaki yapısal modeli değerlendirmeyi amaçlamıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Hasta memnuniyeti, bir hizmet sağlayıcının performansının algısına yönelik ölçüm olarak tanımlanmaktadır (Hill ve Alexander, 2017). Sağlık hizmetlerinde hasta memnuniyeti, farklı sağlık hizmet boyutlarının bir ölçümü ile açıklanmaktadır. Hasta memnuniyeti, sağlık hizmetlerinde bakımın önemli bir sonucu olarak kaliteyi ölçmek ve iyileştirmek için önemli bilgiler sağlayan kilit başarı göstergelerinden biri olarak kabul edilmekte (Naidu, 2009, s. 366; Pakdil ve Harwood, 2005, s. 17) ve hastalar bağlamında incelenerek sağlık hizmeti ortamındaki genel deneyimi ortaya çıkarmaktadır (Alrubaiee ve Alkaa'ida, 2011, s. 103). Caceres ve Paparoidamis'in (2007) belirttiği gibi, müşterilerin hizmeti aldıktan sonra algıladıkları memnuniyet, müşterilerin alınan hizmetten memnun kalacaklarına dair inancını doğurmaktadır. Bin Ismail, Rose, Tudin ve Dawi (2017)'ye göre, bir müşteri, bir hizmet sağlayıcı tarafından sunulan hizmetlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini veya hedeflerini karşılayabileceğini hissettiğinde memnuniyetten söz edilmektedir. Ayrıca Sapri vd. (2009), öğrencilerin memnuniyetinin, eğitmenlerin performansı, hizmet sunumu ve destek tesisleri olmak üzere üç unsurla tahmin edilebileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca sağlık hizmeti ile ilgili olarak, müşteri memnuniyeti anketinin sağlık hizmeti sunucusuna yararlı bilgiler sağlayabilecek etkili bir yol olduğu düşünülmektedir.

Yapılan birçok araştırma hizmet kalitesi ile davranışsal niyetler arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Kuruuzum ve Köksal, 2010, s. 11; Prentice vd. 2019, s. 50; Wu, 2013, s. 364). Zeithaml vd. (1996, s. 33) tarafından sunulan bir modele göre, davranışsal niyetler, tekrar satın alma niyeti, ağızdan ağza iletişim, sadakat, şikâyet etme davranışı ve fiyat duyarlılığı gibi ölçütlerle ortaya çıkmaktadır. Olumlu davranışsal niyetler, olumlu şeyler söyleme ve hizmetleri başkalarına tavsiye etme, şirkete Premium fiyat ödeme ve kuruluşa bilişsel bağlılık ifade etme gibi unsurları içermektedir (Aliman ve Mohamad, 2016, s. 141). Ayrıca, müşterilerin olumlu davranışsal niyetlerini oluşturmak için yüksek algılanan hizmet kalitesi, hasta memnuniyeti ve algılanan değere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların dışında, Lobo vd. (2007, s. 490), olumsuz davranışsal niyet kavramının normalde, değiştirme ve uyumlu davranış gibi olumsuz müşteri tepkileriyle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Yükseköğretim bağlamında ele alındığında, davranışsal niyetler, öğrencilerin aynı kurum içinde daha yüksek eğitim seviyelerine kaydolma, olumlu izlenimler yayma ve yükseköğretim kurumunu diğer potansiyel öğrencilere tavsiye etme niyetleriyle ilgili olmaktadır (Meštrović, 2017, s. 66). Bu nedenle, üniversitenin sağlık biriminde verilen hizmetin kalitesiyle daha fazla ilgilenmesi öğrencilerin daha olumlu deneyimlerle karşılaştıklarında bu hizmetleri yeniden kullanmaya istekli olacaklarını

kanıtlanmıştır.

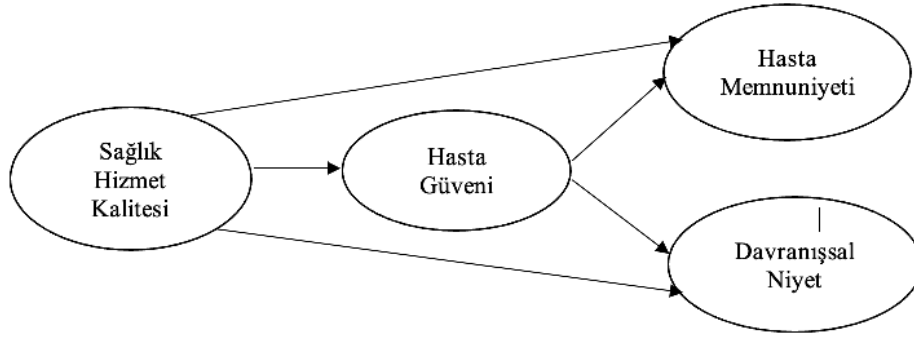
Önceki yıllarda yapılmış birtakım araştırmalar, kuruma güvenmenin, hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Jani ve Han, 2011, s. 1018; Kantsperger ve Kunz, 2010). Aynı şekilde farklı çalışmalar, hastaların algılanan sağlık hizmeti kalitesi ile memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Genel olarak bulgular, hastaların algıladıkları sağlık hizmet kalitesinin, sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerini olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir (Aliman ve Mohamad, 2016, s. 143; Aljaberi vd. 2018). Bu çalışmada sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesini ve poliklinik hastalarının bu hizmetlerden memnuniyetini ölçmek ve sağlık hizmeti sunucularının daha iyi hizmet verebilmeleri için poliklinik hastalarının davranışsal niyetlerinin de

anlaşılmasına dikkat çekilmiştir. Bu nedenle, sağlık hizmeti kalitesinin hasta memnuniyeti üzerindeki etkisinin, özellikle güvenin aracı etkisine bakılarak ortaya çıkarılması önemli kabul edilmektedir.

### 3. Araştırma Metodolojisi

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisinde hasta güvenin aracılık rolünün tespit edilmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın temel hipotezi ise; “sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisine hasta güveni aracılık etmektedir” şeklindedir. Kavramsal model aşağıda Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1: Sağlık hizmet kalitesi hasta memnuniyetini etkilemektedir.

H2: Sağlık hizmet kalitesi davranışsal niyeti etkilemektedir.

H3: Hasta güveni hasta memnuniyetini etkilemektedir.

H4: Hasta güveni davranışsal niyeti etkilemektedir.

H5: Sağlık hizmet kalitesinin hasta memnuniyeti üzerine etkisinde hasta güveni aracılık etmektedir.

H6: Sağlık hizmet kalitesinin davranışsal niyet üzerine etkisinde hasta güveni aracılık etmektedir.

#### 3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütesini 10.08.2023 - 15.09.2023 tarihleri arasında İstanbul Yedikule Göğüs Hatalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesine başvuran hastalar oluşturmuştur. Örneklem grubunu ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği ile seçilen 400 hasta oluşturmuştur.

#### 3.3. Ölçekler

Bu aşamada gerekli literatür taraması yapılmış ve sağlık hizmet kalitesi, Parasuraman vd. (1988) ile Chieochan-Kitkan ve Sukpatch (2014) tarafından geliştirilmiş ölçek

formundan faydalanılarak ölçülmüştür. Benzer şekilde hasta memnuniyeti, Westbrook ve Oliver (1981, s. 99) tarafından geliştirilmiş ölçek formundan faydalanılarak ölçülmüştür. Poliklinik hastalarının davranışsal niyetleri ise Aliman ve Mohamad (2016, s. 146) tarafından geliştirilmiş ölçek formundan faydalanılarak ölçülmüştür. Son olarak hasta güveni ise Alrubaiee ve Al-Nazer (2010, s. 155) ile Eisingerich ve Bell (2007, s. 257) tarafından geliştirilmiş ölçek formundan faydalanılarak ölçülmüştür. Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu 22 soruluk hizmet kalitesi ölçeği sorularının tamamı, Westbrook ve Oliver tarafından geliştirilmiş olan 5 soruluk hasta memnuniyeti ölçeği sorularının tamamı, Aliman ve Mohamad tarafından geliştirilmiş olan 5 soruluk davranışsal niyet ölçeği sorularının tamamı ve son olarak Alrubaiee ve Al-Nazer tarafından geliştirilmiş olan 9 soruluk hasta güveni ölçeği sorularının tamamı yol analizine tabi tutulmuştur.

#### 3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Bu çalışmada tanımlayıcı kesitsel çalışma tasarımı kullanılmıştır. İstanbul Yedikule Göğüs Hatalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi polikliniklerinden basit rastgele yöntemle 400 hasta seçilmiştir. Anket formunda toplamda 42 önermeye (sağlık hizmet kalitesini ölçen 22 önerme, hasta memnuniyetine yönelik 5 önerme, davranışsal niyetlerini ortaya koyan 5 önerme, hasta

güveni 9 önerme) yer verilmiştir. Son bölümde ise poliklinik hastalarının sosyo-demografik özelliklerine yönelik ifadeler yer almıştır.

### 3.5. İstatistiksel Analizler

Araştırmada sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisinde hasta güveninin aracı rolünü ortaya koymak için AMOS analiz programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli tasarlanmıştır.

### 3.6. Etik Hususlar

Araştırma için Iğdır Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 08.08.2023 tarih ve 2023/15 karar no'lu etik izin alınmıştır. Gönüllü olan katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Araştırma Verilerinin Güvenilirliği

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde; genel güvenilirlik katsayısı=0,909, sağlık hizmet kalitesi=0,859; hasta memnuniyeti=0,802; davranışsal niyet=0,702 ve hasta güveni=0,789 bulunmuştur.

### 4.2. Katılımcıların Özellikleri ve Farklılık Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri ile ölçek faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığına yönelik yapılan analizlerin sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Ölçek Boyutları Arasındaki Farklılık Analizleri

	N	%	Sağlık Hizmet Kalitesi		Hasta Memnuniyeti		Davranışsal Niyet		Hasta Güveni	
			t <sup>a</sup> /F <sup>b</sup>	p <sup>c</sup>	t <sup>a</sup> /F <sup>b</sup>	p <sup>c</sup>	t <sup>a</sup> /F <sup>b</sup>	p <sup>c</sup>	t <sup>a</sup> /F <sup>b</sup>	p <sup>c</sup>
Cinsiyet										
Erkek	181	45,2	,659 <sup>a</sup>	0,501	3,224 <sup>a</sup>	<b>0,003</b>	4,043 <sup>a</sup>	<b>0,002</b>	-1,970 <sup>a</sup>	<b>0,049</b>
Kadın	219	54,8								
Yaş										
25 yaş ve altı	75	18,8								
26 – 35	87	21,8								
36 – 45	78	19,4	2,712 <sup>b</sup>	<b>0,022</b>	5,661 <sup>b</sup>	<b>0,002</b>	1,135 <sup>b</sup>	0,324	1,778 <sup>b</sup>	0,076
46 – 55	88	22,0								
56 – 65	72	18,0								
65 yaş üstü	0	0								
Eğitim										
İlkokul	46	11,6								
Ortaokul	17	4,3								
Lise	160	40,4	2,601 <sup>b</sup>	<b>0,012</b>	3,249 <sup>b</sup>	<b>0,002</b>	4,244 <sup>b</sup>	<b>&lt;0,001</b>	4,606 <sup>b</sup>	<b>0,001</b>
Üniversite	161	40,7								
Yüksek lisans/doktora	16	3,0								
Meslek										
İşçi	52	13,0								
Memur	55	13,8								
Ev hanımı	78	19,5								
Serbest meslek	18	4,5	2,262 <sup>b</sup>	0,062	4,234 <sup>b</sup>	<b>0,002</b>	5,342 <sup>b</sup>	<b>&lt;0,001</b>	0,937 <sup>b</sup>	0,485
Özel sektör	54	13,5								
Emekli	57	14,3								
Öğrenci	41	10,3								
Çalışmıyor	45	11,3								
Kronik Hastalık										
Evet	182	45,5	3,213 <sup>a</sup>	<b>0,001</b>	3,545 <sup>a</sup>	<b>0,001</b>	,913 <sup>a</sup>	0,346	2,971 <sup>a</sup>	<b>0,003</b>
Hayır	218	54,5								

<sup>a</sup>: t testi; <sup>b</sup>: ANOVA; <sup>c</sup>: p değeri

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile sağlık hizmet kalitesi algıları, hasta memnuniyeti algıları, davranışsal niyet durumları ve hasta güveni düzeyleri arasında yapılan farklılık analizlerine göre; poliklinik hastalarının hasta memnuniyeti düzeyleri, davranışsal

niyet durumları ve hasta güveni durumları cinsiyetin alt gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Benzer şekilde poliklinik hastalarının sağlık hizmet kalitesi algıları ve hasta memnuniyeti düzeyleri yaşın alt gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Aynı şekilde po-

liklinik hastalarının sağlık hizmet kalitesi algıları, hasta memnuniyeti düzeyleri, davranışsal niyet durumları ve hasta güveni durumları eğitim durumlarının alt gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Diğer taraftan poliklinik hastalarının hasta memnuniyeti düzeyleri ve davranışsal niyet durumları mesleklerinin alt gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Son olarak poliklinik hastalarının sağlık hizmet kalitesi algıları, hasta memnuniyeti düzeyleri ve hasta güveni durumları kronik hastalık durumunun alt gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir.

### 4.3. Betimsel Analizler

Poliklinik hastalarının sağlık hizmet kalitesi algıları, hasta memnuniyeti algıları, davranışsal niyet durumları ve hasta güveni düzeylerine yönelik tanımlayıcı analiz bulguları aşağıda yer almaktadır.

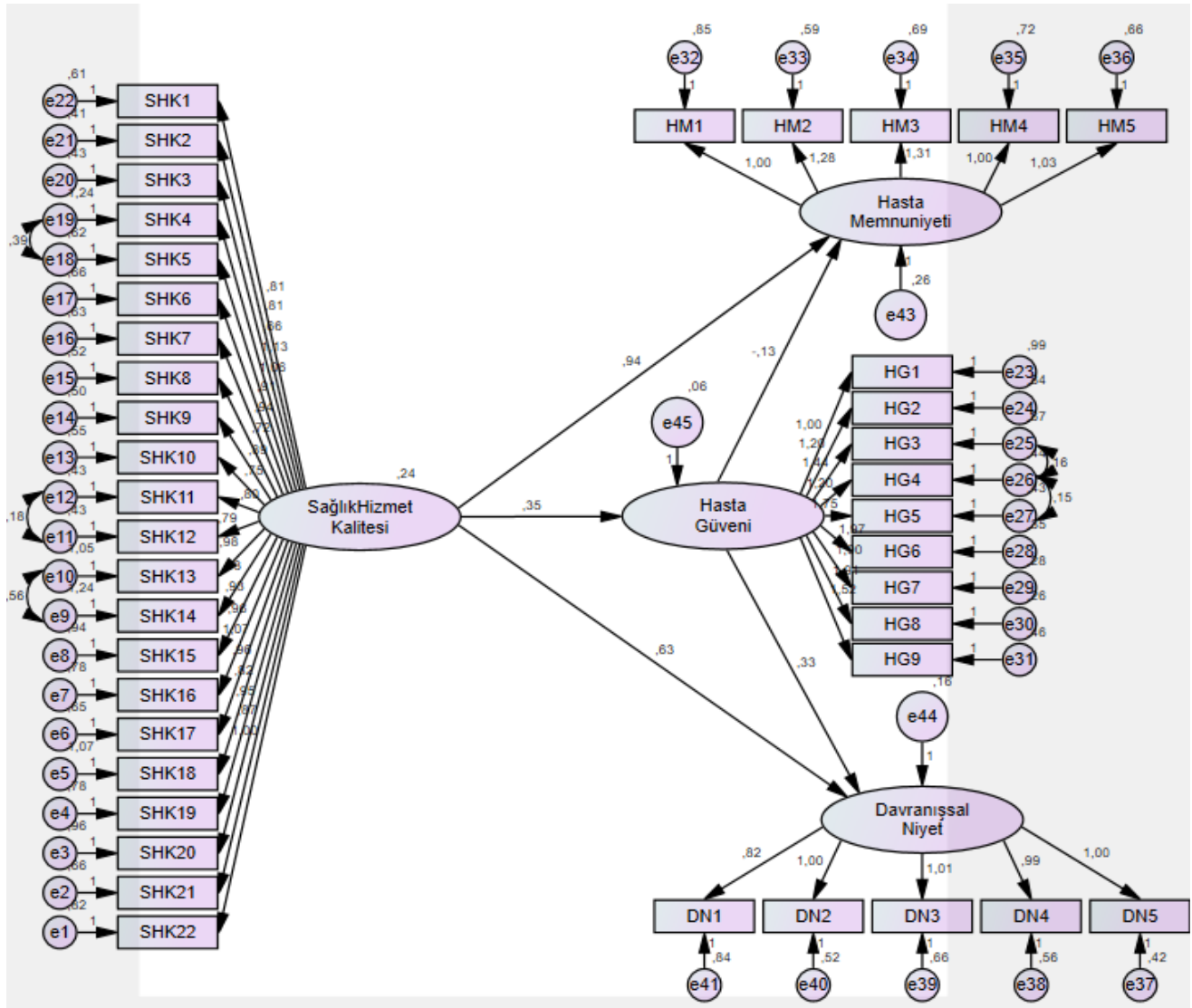
Tablo 2. Betimsel Analiz Sonuçları

Faktörler	N	Ort.	St. Sap.	Varyans	$\alpha$
Sağlık Hizmet Kalitesi	400	3,9556	0,48362	0,234	0,859
Hasta Memnuniyeti	400	3,6215	0,84701	0,717	0,802
Davranışsal Niyet	400	4,0540	0,63268	0,400	0,702
Hasta Güveni	400	4,2792	0,52917	0,280	0,789

Ölçek maddelerinin içeriğine göre adlandırılması ise dört temel boyutta ifade edilmiştir.

### 4.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Sağlık hizmet kalitesinin poliklinik hastalarının memnuniyeti ve davranışsal niyetleri üzerine etkisinde hasta güveninin aracılık rolünü test etmek için yol analizi yapılmıştır. Yol analizi sürecinde; değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren path diyagramı çizilir. Doğrusal ilişkinin derecesi ve yönü belirlenir, ilişkinin etkileri (doğrudan veya dolaylı) ayrıştırılır ve bu ilişkiler yorumlanır. Aşağıda araştırmanın yol analizi modeli verilmiştir.



Şekil 2: Yol Analizi Modeli



Uyum iyiliği değerleri olan; CMIN/DF=3.113; RMR=0.078; RMSEA=0,073 değerleri modelin yapı geçerliliğini sağladığını göstermiştir. Aşağıda Tablo 3'te

yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yapılan yol analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçüm Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Faktörler	Sor.	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Est.	SD	T	P	AVE	CR
Sağlık Hizmet Kalitesi (SHK)	SHK22	0,468	1,000				0,58	0,77
	SHK21	0,462	0,877	0,127	6,929	***		
	SHK20	0,419	0,944	0,145	6,498	***		
	SHK19	0,401	0,808	0,128	6,299	***		
	SHK18	0,407	0,958	0,150	6,370	***		
	SHK17	0,537	1,072	0,141	7,590	***		
	SHK16	0,457	0,949	0,138	6,884	***		
	SHK15	0,418	0,930	0,143	6,486	***		
	SHK14	0,370	0,923	0,155	5,944	***		
	SHK13	0,415	0,974	0,151	6,450	***		
	SHK12	0,547	0,861	0,112	7,672	***		
	SHK11	0,553	0,873	0,113	7,714	***		
	SHK10	0,457	0,787	0,114	6,881	***		
	SHK9	0,537	0,923	0,122	7,587	***		
	SHK8	0,445	0,743	0,110	6,765	***		
	SHK7	0,509	0,970	0,132	7,355	***		
	SHK6	0,480	0,923	0,130	7,099	***		
	SHK5	0,551	1,082	0,140	7,699	***		
SHK4	0,447	1,156	0,170	6,780	***			
SHK3	0,444	0,673	0,100	6,756	***			
SHK2	0,533	0,833	0,110	7,554	***			
SHK1	0,460	0,835	0,121	6,913	***			
Hasta Güveni (HG)	HG1	0,359	1,000				0,53	0,79
	HG2	0,364	1,196	0,273	4,377	***		
	HG3	0,481	1,486	0,307	4,844	***		
	HG4	0,486	1,246	0,257	4,849	***		
	HG5	0,625	1,749	0,339	5,166	***		
	HG6	0,704	1,958	0,371	5,278	***		
	HG7	0,729	1,889	0,356	5,306	***		
	HG8	0,744	1,899	0,357	5,323	***		
	HG9	0,552	1,501	0,299	5,025	***		
Hasta Memnuniyeti (HM)	HM1	0,589	1,000				0,56	0,78
	HM2	0,746	1,282	0,120	10,662	***		
	HM3	0,729	1,314	0,125	10,525	***		
	HM4	0,621	1,004	0,106	9,505	***		
	HM5	0,650	1,033	0,105	9,797	***		
Davranışsal Niyet (DN)	DN5	0,648	1,000				0,74	0,95
	DN4	0,588	0,990	0,110	9,020	***		
	DN3	0,563	1,008	0,115	8,734	***		
	DN2	0,607	0,999	0,108	9,227	***		
	DN1	0,438	0,810	0,114	7,122	***		

AVE değerlerinin 0,50'den küçük çıkmasına karşın, CR değerlerinin 0,60'tan büyük çıkması uyum geçerliliğinin sağlandığını ifade etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s.

385). Aşağıda Tablo 4'de yol analizi sonuçları ve yol katsayıları verilmiştir.

**Tablo 4.** Yapısal Model Analizi Sonuçları

Hipotez	Yollar	Estimate	S.E.	C.R.	P	Sonuç
Sağlık hizmet kalitesinin hasta memnuniyetine etkisi (Aracılıktan Önce)						
H1	HM <--- SHK	0,68	0,150	6,311	***	önemli
Sağlık hizmet kalitesinin hasta memnuniyetine etkisi (Aracılıktan Sonra)						
H2	HG <--- SHK	0,58	,081	4,490	0,000	önemli
	HM <--- HG	0,60	0,157	2,854	0,000	önemli
	HM <--- SHK	0,35	0,157	0,854	0,393	önemsiz
Sağlık hizmet kalitesinin davranışsal niyete etkisi (Aracılıktan Önce)						
H3	DN <--- SHK		0,110	5,778	0,000	önemli
Sağlık hizmet kalitesinin davranışsal niyete etkisi (Aracılıktan Sonra)						
H4	HG <--- SHK	0,58	0,081	4,490	0,000	önemli
	DN <--- HG	0,18	,147	2,265	0,024	önemli
	DN <--- SHK	0,55	0,147	0,754	0,571	önemsiz

Doğrudan etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Güveni 'ne direk nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,59 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artarsa Hasta Güveni 0,59 birim artacaktır. Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti 'ne direk nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,69 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artarsa Hasta Memnuniyeti 0,69 birim artacaktır. Hasta Güveninin Hasta Memnuniyetine direk nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,60 birimdir. Hasta Güveni bir birim artarsa Hasta Memnuniyeti 0,60 birim artacaktır. Benzer şekilde doğrudan etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Güveni 'ne doğrudan nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,59 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artarsa Hasta Güveni 0,59 birim artacaktır. Sağlık Hizmet Kalitesinin Davranışsal Niyet 'e doğrudan nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,55 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artarsa Davranışsal Niyet 0,55 birim artacaktır. Hasta Güveninin Davranışsal Niyete doğrudan nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,18 birimdir. Hasta Güveni bir birim artarsa Davranışsal Niyet 0,18 birim artacaktır.

Dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti 'ne dolaylı nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,35 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artarsa Hasta Memnuniyeti 'nin dolaylı artışı 0,35 birim artacaktır. Benzer şekilde dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; Sağlık Hizmet Kalitesinin Davranışsal Niyet 'e dolaylı nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,107 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artarsa Davranışsal Niyet 'inde dolaylı artışı 0,107 birim artacaktır.

Toplam nedensel etki = Doğrudan etki + toplam dolaylı etkiler olarak elde edilir. Buna göre Sağlık Hizmet Kalitesinin Hasta Memnuniyeti 'ne toplam nedensel etkisi 0,64'dür. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artması Hasta Memnuniyeti 'de toplam 0,64 birim artışa sebep olacaktır. Benzer şekilde buna göre Sağlık Hizmet Kalitesinin Davranışsal Niyet 'e toplam nedensel etkisi 0,66'dır. Sağlık Hizmet Kalitesi bir birim artması Davranışsal Niyet 'de toplam 0,66 birim artışa sebep olacaktır.

**Tablo 5.** Modelin Dolaylı Etkileri

Dolaylı Yollar	Standartlaştırılmamış Tahmin	Standartlaştırılmış Tahmin	P Değeri
SHK --> HG --> HM	0,49	0,75	0,393
SHK --> HG --> DN	0,12	0,31	0,571

Sadece Hasta Güveni ve Hasta Memnuniyeti'nin bulunduğu modelde Sağlık Hizmet Kalitesi'nin Hasta Memnuniyeti'ne etkisi pozitif yönlü ve 0,65 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi, Hasta Güveni ve Hasta Memnuniyeti'nin bulunduğu modelde ise; Hasta Güveni'nin Hasta Memnuniyeti'ne direk nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,60 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi'nin Hasta Memnuniyeti'ne doğrudan nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,35 birimdir.

Hasta Güveninin Hasta Memnuniyetine doğrudan nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,60 birimdir. Aracı değişken (Hasta Güveni) bağımsız değişkenle (Sağlık Hizmet Kalitesi) ile birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Sağlık Hizmet Kalitesi) bağımlı değişken

(Hasta Memnuniyeti) üzerindeki doğrudan etkisi (yine önemli ( $p < 0,001$ ) olmakla birlikte) 0,65'den 0,35'e düşmüştür. Dolayısıyla Hasta Memnuniyeti yarı aracı değişkendir. Değişkenlerin model içindeki uyum değerleri ve etki değerleri aşağıda verilmiştir.

Benzer şekilde Sadece Hasta Güveni ve Davranışsal Niyet'in bulunduğu modelde Sağlık Hizmet Kalitesi'nin Hasta Memnuniyeti'ne etkisi pozitif yönlü ve 0,65 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi, Hasta Güveni ve Davranışsal Niyet'in bulunduğu modelde ise; Hasta Güveni'nin Davranışsal Niyet'e direk nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,18 birimdir. Sağlık Hizmet Kalitesi'nin Davranışsal Niyet'e direk nedensel etkisi pozitif yönlü ve 0,56 birimdir. Hasta Güveninin Davranışsal Niyete doğrudan nedensel etki-

si pozitif yönlü ve 0,18 birimdir. Aracı değişken (Hasta Güveni) bağımsız değişkenle (Sağlık Hizmet Kalitesi) ile birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Sağlık Hizmet Kalitesi) bağımlı değişken (Davranışsal Niyet) üzerindeki doğrudan etkisi (yine önemli ( $p < 0,001$ ) olmakla birlikte) 0,65'den 0,18'e düşmüştür. Dolayısıyla Davranışsal Niyet yarı aracı değişkendir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Sağlık hizmeti kalitesinin tamamı, poliklinik hastalarının memnuniyetini ve davranışsal niyetlerini etkilemek için önemli görülmektedir. Hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetinin, sağlık hizmetleri bağlamında davranışsal niyetlerin güçlü itici bir unsuru olduğu ortaya konulmuştur (Murti vd., 2013). Yapılan benzer bir araştırmada regresyon analizi, hizmet kalitesinin hasta memnuniyeti üzerinde önemli ölçüde pozitif etkiye sahip olduğunu ve davranışsal niyet üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Aynı araştırmada daha iyi hizmet kalitesinin, hasta memnuniyeti ve davranışsal niyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Maqsood vd., 2017).

ep Koubaa Eleuch (2011) tarafından yapılan çalışmanın bulguları; daha iyi hizmet kalitesinin hasta memnuniyetine yol açtığı yönündeki çalışma bulguları ile desteklenmektedir. Çalışma bulguları, etkili güven oluşturmanın, değer vermenin ve doktorları tanımanın hasta memnuniyetinin önemli bileşenleri olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde bu çalışmanın sonuçları, Cong ve Mai (2014) tarafından yapılan ve hizmet kalitesinin hasta memnuniyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilen önceki araştırmayı desteklemektedir. Amin ve Nasharudin (2013) tarafından yapılan araştırma ve Maqsood vd. (2017) tarafından yapılan araştırma, hizmet kalitesi ile hasta memnuniyeti arasında anlamlı bir etki ortaya koymuştur.

Birinci boyut olan güvenilirlik ile ilgili olarak, hastalar hizmetin her zaman tutarlı olmasını beklemektedir. Sağlık hizmetlerinin kritik olma özelliğinden dolayı bireyler hizmetin söz verildiği gibi verilmesini beklemektedir. Örneğin, sağlık hizmetinin belirtilen çalışma saatlerinde açık olması ve kalifiye personel tarafından yönetilmesi sağlık hizmetlerinin kalitesini etkilemektedir. Bu boyut ile hastaların memnuniyeti ve davranışsal niyetleri arasındaki anlamlı ilişki açıklanmaktadır.

Sağlık hizmeti kalitesinin ikinci boyutu, sağlık biriminde görev yapan personelin profesyonelliği ve teknik uzmanlığı ile ilgili olan güvence olarak ele alınmaktadır. Hemşireler ve doktorlar profesyonel sağlık çalışanlarını oluşturmaktadır. Söz konusu bu çalışanların her zaman en üst düzeyde profesyonellik sergilemeleri beklenmektedir. Hizmetin gelişigüzel sunulması gibi olumsuz tutumlar hoş görülmemektedir. Sağlık çalışanlarının hastaları suçlamaları da kabul edilemez bir diğer davranış olarak öne sürülmektedir. Bu nedenle, bu çalışma, güvencenin hastaların memnuniyeti ve davranışsal niyetlerinin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık hiz-

meti kalitesinin üçüncü boyutu, sağlık kurumundaki personelin tesisleri, donanımı ve fiziksel görünümü ile ilgili somut unsurları oluşturmaktadır. Sağlık kurumlarında tesisler ekipmanların yeterliliği, kapasite durumu, personelin fiziksel görünümü ve profesyonellik seviyesi ile belirlenmektedir. Bu unsurlar mevcut olmadığı takdirde, hastaların memnuniyet ve davranışsal niyetlerinin yüksek olmasından söz edilemez.

Sağlık hizmeti kalitesinin üçüncü önemli boyutu, birimde görevli personelin hastaların karşılaştıkları sağlık sorunlarını hissedebilme yeteneğini yansıtan empati olarak kabul edilmektedir. Tedavi için gelen bireyler sağlık sorunu yaşadığı için bu boyut kritik bir öneme sahip olmaktadır. Personelin rolü hastaları yatıştırır. Personelin yatıştırıcı sözleri hastaların rahatlamasını sağlayacaktır. Bu faktörün hastaların sağlık kuruluşundan tedavi arama konusundaki memnuniyetlerini ve davranışsal niyetlerini etkilemede anlamlı bulunmasının muhtemel nedeni olarak açıklanmaktadır.

Bir diğer sağlık hizmeti kalitesi boyutu olan cevapverebilirlik, hastaların sağlık sorunlarıyla ilgilenen personelin dikkat düzeyiyle ilgili olmaktadır. Hastane personelinin, hastaların ihtiyaçlarına duyarlı olması gerektiği öne sürülmüştür. Bunun yanında hastalara mükemmel sağlık hizmetleri sunmak için proaktif, duyarlı ve anlayışlı olarak bu unsurlara dikkat çekilmektedir. Hizmetin sunulmadan verilmesi, çalışanların hastalara hizmet vermeye hazır olduğunu göstermektedir.

Son sağlık hizmeti kalitesi boyutu güvenin ise empati ile hastaların sağlık hizmetini kullanma konusundaki memnuniyetleri ve davranışsal niyetleri arasındaki ilişkiyi etkilediği kanıtlanmıştır. Hastalar, hemşireler ve doktorlar da dahil olmak üzere sağlık çalışanlarına güvendiklerinde ve sağlık personeli tarafından gösterilen yüksek düzeyde empatiyle birleştiğinde, daha memnun olacaklar ve gelecekte hizmeti sürekli olarak kullanacaklardır. Memnuniyet düzeyleri ve davranışsal niyetleri düşük olduğunda, güven de düşük olacaktır. Bu nedenle personel, hastalara hizmet sunarken yüksek standartlarda profesyonellik göstererek güveni beslemeye yönelmektedir. Güven, somut varlıklar ve davranışsal niyet arasındaki ilişkiyi etkilemede de önemli kabul edilmektedir. Fiziksel tesisler, ekipman, görünüm ve mekan gibi somut unsurların güvenden etkilendiğini ve sonrasında öğrencilerin davranışsal niyetlerini etkileyeceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, tesisler yeterli olduğunda, hastalar sağlık birimine güvenecek ve bu tutum, gelecekte sağlık birimini tekrar ziyaret etme veya sağlık hizmeti almak için başka bir yere bakma konusundaki davranışsal niyetlerini belirleyecektir.

Güvenin, sağlık hizmeti kalitesinin diğer boyutları ile hastaların memnuniyeti ve davranışsal niyetleri arasındaki ilişkiyi düzenlememesinin nedeni, güvenilirlik, güvence ve yanıt verebilirliğin, sağlık hizmeti kalitesinin var olması gereken merkezi boyutları olmasına bağlı olmaktadır; aksi halde doyum ve davranışsal niyet sağla-

namayacaktır. Bu boyutlar, memnuniyet ve davranışsal niyeti yordamadaki anlamlı düzeylerini artırmak için güven gerektirmemektir. İlişkileri geliştirmek için güven gerekli olmasa da, bu faktör aynı zamanda sonuç değişkenlerinin yordayıcısı olarak düşünülmelidir. Başka bir deyişle, bağımlı değişkenleri etkilemede bağımsız değişkenlerden biri olarak düşünülmelidir. Gelecekteki çalışmalar, güveni çerçeveye entegre ederek sağlık hizmeti kalite modelini geliştirmek için bu bulguları kullanmalıdır.

Bu bağlamda, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda sağlık kuruluşlarında hizmet kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi mümkündür. Ayrıca, araştırmada kullanılan üç boyutlu doğrusal hizmet kalitesi ölçüm modeli aracılığıyla, özel, kamu ve araştırma hastanelerinde hem bireysel hem de karşılaştırmalı hizmet kalitesi değerlendirmeleri yapılabilir. Sağlık hizmetleri kalitesini değerlendirirken, sistemin temel unsurlarından biri olan sağlık personelinin memnuniyetinin de incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada sunulan veriler nicel nitelikte olup, ilerleyen araştırmalarda nitel verilerin daha kapsamlı bir şekilde doğrulanması ve karşılaştırılması yapılabilir.

## Kaynakça

- Aagja, J. P. & Garg, R. (2010). Measuring perceived service quality for public hospitals (PubHosQual) in the Indian context. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4(1), 60-83.
- Aliman, N. K. ve Mohamad, W. N. (2016). Linking service quality, patients' satisfaction and behavioral intentions: An investigation on private healthcare in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 141-148.
- Aljaberi, M. A., Juni, M. H., Al-Maqtari, R. A., Lye, M. S., Saeed, M. A., Al-Dubai, S. A. R. ve Shahar, H. K. (2018). Relationships among perceived quality of healthcare services, satisfaction and behavioural intentions of international students in Kuala Lumpur, Malaysia: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 8(9), e021180.
- Alrubaiee, L. & Alkaa'ida, F. (2011). The mediating effect of patient satisfaction in the patients' perceptions of healthcare quality-patient trust relationship. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 103.
- Alrubaiee, L. & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: The customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155.
- Amin, M. & Nasharuddin, K. (2013). Hospital service quality and its effects on patient satisfaction and behavioural intention. *Clinical Governance: An International Journal*, 18(3), 238-254.
- Arasli, H., Haktan Ekiz, E. & Turan Katircioglu, S. (2008). Gearing service quality into public and private hospitals in small islands: empirical evidence from Cyprus. *International journal of health care quality assurance*, 21(1), 8-23.
- Bin Ismail, A., Rose, I. R., Tudin, R. & Dawi, N. M. (2017). Relationship between service quality and behavioral intentions: The mediating effect of customer satisfaction. *Etikonomi*, 16(2), 125-144.
- Caceres, R. C. & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Chieochankitkan, A. & Sukpatch, K. (2014). The Customers' Perception of Service Quality for Spa Establishments in the Active Beach Tourism Cluster, Thailand. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 14(3), 53-75.
- Cong, N.T. & Mai, N. T. T. (2014). Service Quality and Its Impact on Patient Satisfaction: An Investigation in Vietnamese Public Hospitals. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 2(1), 1-13.
- Duggirala, M., Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. (2008). Patient-perceived dimensions of total quality service in healthcare. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 560-583.
- Eisingerich, A. B. & Bell, S. J. (2007). Maintaining customer relationships in high credence services. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 253-262.
- ep Koubaa Eleuch, A. (2011). Healthcare service quality perception in Japan. *International journal of health care quality assurance*, 24(6), 417-429.
- Fatima, I., Humayun, A., Iqbal, U. & Shafiq, M. (2019). Dimensions of service quality in healthcare: A systematic review of literature. *International Journal for Quality in Health Care*, 31(1), 11-29.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Grogan, S., Conner, M., Norman, P., Willits, D. & Porter, I. (2000). Validation of a questionnaire measuring patient satisfaction with general practitioner services. *Quality in Health Care*, 9(4), 210-215.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Beşinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hill, N. & Alexander, J. (2017). *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. 3rd Edition, London: Routledge.
- Jani, D. & Han, H. (2011). Investigating the key factors affecting behavioural intentions. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management, 23(7), 1000–1018.
- Kantsperger, R. & Kunz, W. H. (2010). Consumer trust in service companies: A multiple mediating analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(1), 4–25.
- Kuruuzum, A. & Koksall, C. D. (2010). The impact of service quality on behavioral intention in hospitality industry. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 9–15.
- Lee, D. H. & Kim, K. K. (2017). Assessing healthcare service quality: a comparative study of patient treatment types. *International Journal of Quality Innovation*, 3, 1. doi: 10.1186/s40887-016-0010-5
- Lobo, A., Maritz, A. & Mehta, S. (2007). Enhancing Singapore travel agencies' customer loyalty: An empirical investigation of customers' behavioural intentions and zones of tolerance. *International Journal of Tourism Research*, 9(6), 485–495.
- Meštrović, D. (2017). Service quality, students' satisfaction and behavioural intentions in STEM and IC higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 15(1), 66–77.
- Maqsood, M., Maqsood, H., Kousar, R., Jabeen, C., Waqas, A. & Gilani, S.A. (2017). Effects of hospital service quality on patients satisfaction and behavioural intention of doctors and nurses. *Saudi J. Med. Pharm. Sci.*, 3(6B), 556-567.
- Murthi, A., Deshpande, A. & Srivastava, N. (2013). Service Quality, Customer (Patient) Satisfaction and Behavioural Intention in Health Care Services: Exploring the Indian Perspective. *Journal of Health Management*, 15(1), 29-44. DOI: 10.1177/0972063413486035
- Naidu, A. (2009). Factors affecting patient satisfaction and healthcare quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(4), 366–381.
- Pakdil, F. & Harwood, T. N. (2005). Patient satisfaction in a preoperative assessment clinic: An analysis using SERVQUAL dimensions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 15–30.
- Parasuraman, A., Zeithami, V. A. & Berry, L. L. (1985). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithami, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pollack, B. L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(6), 537–558.
- Prentice, C., Wang, X. & Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 50-59.
- Rezaei, S., Hajizadeh, M., Zandian, H., Fathi, A. & Nouri, B. (2018). Service quality in Iranian hospitals: A systematic review and meta-analysis. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 32(1), 59.
- Sapri, M., Kaka, A. & Finch, E. (2009). Factors that influence student's level of satisfaction with regards to higher educational facilities services. *Malaysian Journal of Real Estate*, 4(1), 34–51.
- Westbrook, R. A. & Oliver, R. L. (1981). Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results. In K. B. Monroe (Ed.), *Advances in Consumer Research* (vol. 8, pp. 94–99). Ann Arbor.
- Wu, H. C. (2013). An Empirical Study of the Effects of Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions in the Taiwan Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(4), 364-390. doi: 10.1080/1528008X.2013.802581
- Zeithami, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

# Psikolojik Ayrıcalık: Bir Kavram İncelemesi

## Psychological Entitlement: A Conceptual Review

Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>1</sup> , Şerife KARAGÖZ<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, Türkiye

<sup>2</sup>Dr., Bağımsız Araştırmacı, Türkiye

**Özet:** Bireyleri diğerlerinden ayıran yetenekler (iletişim becerileri, teknolojik yatkınlık gibi) ve kişilik özellikleri (dışa dönüklük, iyimserlik, nevroitiklik gibi), örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdir. Yetenekler ve kişilik özellikleri, bireylerin kendilerini diğerlerinden daha ayrıcalıklı hissetmelerine ve ödül beklentilerine girmelerine yol açabilmektedir. Yazında bir kişilik özelliği olarak ele alınan psikolojik ayrıcalık kavramı öne çıkmaktadır. Psikolojik ayrıcalık, bireyin kendisini başkalarından üstün görmesi ve bu nedenle elde edeceği şeyler konusunda daha fazla hakka sahip olduğuna inanmasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bireyler kendilerini diğerlerine kıyasla daha önemli hissetmekte ve kendilerine ayrıcalıklı bir muamele yapılması gerektiğini beklemektedirler. Araştırmanın amacı psikolojik ayrıcalık kavramının kökenlerine, teorik altyapısına, öncüllerine ve ardıllarına dair derinlemesine bir analiz sunmaktır. Çalışmada, örgütlerde önemli bir yapı olarak görülen psikolojik ayrıcalığın tanımı, teorik temelleri (örn., özellikleri, örgütler açısından önemi), öncülleri ve sonuçları ele alınacak ve ardından bazı öneriler sunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Ayrıcalık, Psikolojik Ayrıcalık, Kişilik Özellikleri.

**Abstract:** The abilities (such as communication skills and technological aptitude) and personality traits (such as extraversion, optimism, and neuroticism) that distinguish individual are significant factors influencing the behavior of employees and managers in organizations. These abilities and personality traits can lead individuals to feel more privileged than others and develop expectations for rewards. In the literature, the concept of psychological entitlement, which is considered a personality trait, stands out. Psychological entitlement arises from an individual's belief that they are superior to others and, therefore, expect greater benefits or privileges. As a result, individuals feel more important compared to others and expect to be treated preferentially. The aim of this research is to provide an in-depth analysis of the origins, theoretical foundations, antecedents, and outcomes of the psychological entitlement concept. The study will explore the definition of psychological entitlement as an important construct in organizations, its theoretical foundations (e.g., characteristics, organizational relevance), its antecedents and consequences, and will subsequently offer several recommendations.

**Keywords:** Entitlement, Psychological Entitlement, Personality Traits.

## 1. Giriş

Çalışanların ayrıcalık algılarına yönelik ilgi akademide ve kurumlarda giderek artmaktadır. Ayrıcalık her ne kadar örgüt ve yöneticiler tarafından hoş karşılanmayan bir durum olsa da çalışanların sahip oldukları bazı özellikleri (yetenek, kişilik özellikleri gibi) neticesinde ayrıcalık beklentisi içerisine girmeleri normaldir ve normal karşılanmalıdır. Bu ayrıcalık kimi zaman onları diğer kişilere göre ayrıcalıklı olduğunu hissettirerek kendilerinin tutum ve davranışlarını olumlu yönde (verimlilikte ve performans düzeylerinde artış gibi) etkileyebilmektedir (Merdan, 2023: 47). Psikolojik ayrıcalık, zaman içerisinde narsisizm ile önemli benzerlikler göstererek sıklıkla onun bir alt boyutu olarak değerlendirilse de teorik ve ampirik olarak narsisizmden ayrılan özgün bir kavramdır (Çopuroğlu, 2022: 189). Psikologlar narsisizmin öncelikle benlikle ilgili olduğunu savunmaktadır. Buna karşın, psikolojik ayrıcalık esas olarak başkalarıyla ilişkili olan benlikle ilgilidir (Lee vd., 2019). Kendilerini ayrıca-

lıkları gören bireyler, sosyal ortamlarda kendilerine özel ya da eşsiz davranılması gerektiğine inanmaktadırlar. Kendileri hakkında sürekli olarak olumlu bir görüşe sahiptirler ve genellikle önemli olayların "kendi istedikleri gibi gitmesini" beklemektedirler (Snow vd., 2001). Psikolojik ayrıcalık, bireyin kendisini diğer insanlardan daha üstün görmesi, haklarının daha fazla olduğunu düşünmesi ve taleplerinin öncelikli olması gerektiğine inanan ben merkezci bir kişilik özelliğidir (Grubbs ve Exline, 2016: 1204; Campbell vd., 2004). Psikolojik ayrıcalığa sahip kişiler, diğer bireylerin düşüncelerine önem vererek onlarla uyum sağlama ve yakın ilişkiler kurma isteği taşırlar (Lee vd., 2019: 111). Bu bireylerde genellikle olumlu bir benlik algısı bulunmasına rağmen, yetenek ve performanslarıyla çelişen iyimser beklentiler de görülmektedir (Brouer vd., 2011: 111). Ayrıca, psikolojik ayrıcalığa sahip bireylerin diğer kişilerden beklentileri, başkaları hakkında endişeleri ve duydukları güvensizlik düzeyi oldukça yüksektir (Zitek ve Schlund, 2021: 2).

\*İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : srfkrz1992@gmail.com

Geliş Tarihi / Received Date: 26.08.2024

Revizyon Tarihi/ Revised Date: 29.09.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 24.10.2024



Psikolojik ayrıcalık, örgütsel davranış yazınında bireylerin kendilerini başkalarından üstün görmesi ve bu nedenle daha fazla hakka sahip olduklarına inanmasıyla ilişkili olarak tanımlanan önemli bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların örgütlerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak mevcut yazında psikolojik ayrıcalığın bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri çoğunlukla olumsuz yönlere ele alınmış, kavramın örgütsel işleyişe olan pozitif katkıları göz ardı edilmiştir. Çalışmanın temel amacı kavramın kökenlerine, teorik altyapısına, öncüllerine ve ardıllarına dair derinlemesine bir analiz sunmaktır. Bu bağlamda, psikolojik ayrıcalığın nasıl oluştuğu, hangi psikolojik mekanizmaların işlev gösterdiği ve bu kavramın bireyler arasındaki sosyal etkileşimleri nasıl şekillendirdiği üzerinde durulacaktır. Özellikle psikolojik ayrıcalığın sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisi gibi kuramsal yaklaşımlarla olan ilişkisini incelemek, bu kavramın örgütlerde nasıl işlediğine dair daha geniş bir bakış açısı sunacaktır. Yazında mevcut çalışmalar, psikolojik ayrıcalığın etik dışı davranışlar, üretkenlik karşıtı tutumlar ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara odaklanmıştır. Ancak bu çalışma, psikolojik ayrıcalığın yenilikçi davranışlar, yüksek motivasyon ve çalışan bağlılığı gibi pozitif çıktılara da yol açabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın hem teorik hem de pratik açıdan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak, çalışma psikolojik ayrıcalık kavramını kavramsal bir çerçevede ele alarak, alana önemli bir katkı sağlama ve gelecekteki ampirik çalışmalara zemin oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Böylece, kavramın teorik sınırlarının netleştirilmesi farklı teorilerle ilişkilerinin incelenmesi ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilerin sunulması yoluyla yazına önemli ölçüde katkıda bulunulması öngörülmektedir.

Bu çalışma, psikolojik ayrıcalık kavramının teorik çerçevesini oluşturmak ve yazındaki yerini belirlemek amacıyla derleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, psikolojik ayrıcalık kavramın kökenlerine, teorik altyapısına, öncüllerine ve ardıllarına dair derinlemesine bir analiz sunmaktır. Bu doğrultuda, alanla ilgili kapsamlı bir yazın taraması yapılarak psikolojik ayrıcalık üzerine gerçekleştirilen ampirik ve kuramsal çalışmalar derlenmiştir. Yazın taraması, belirlenen anahtar kelimeler (psikolojik ayrıcalık, ayrıcalık, narsisizm) kullanılarak çeşitli veri tabanlarından yapılmıştır. Tarama için kullanılan veri tabanları arasında Google Scholar, Springer-Link, PubMed, DergiPark, Ulusal Tez Merkezi, ProQuest, Scopus, Web of Science gibi uluslararası ve ulusal kaynaklar yer almaktadır. Bu veri tabanları aracılığıyla, psikolojik ayrıcalık kavramına dair yapılmış ampirik ve teorik çalışmalar toplanmış ve kapsamlı bir literatür değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Seçilen makaleler, derleme çalışmasının kapsamına uygun olarak incelenmiştir. Toplanan çalışmalar, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu süreçte, psikolojik ayrıcalığın tanımı, öncülleri ve sonuçları gibi temel unsurlar belirlenmiş ve bu unsurların birbiriyle olan ilişkileri açıklanmıştır. Ayrıca, mevcut yazındaki boşluklar ve gelecekteki araş-

tırmalara yönelik öneriler de derleme sürecinde ortaya koyulmuştur.

## 2. Psikolojik Ayrıcalık Teorik Alt Yapısı

Narsisizmin alt boyutu olarak uzun süre değerlendirilmiş olan ayrıcalık kavramı, yönetim ve örgütsel davranış alanında “çalışan ayrıcalığı,” “iş yerinde ayrıcalık” ve “psikolojik ayrıcalık” ifadeleriyle bağımsız bir kavram olarak ele alınmaktadır (Jordan vd., 2017). Freud’un Psikanalitik Kuramı’na göre psikolojik ayrıcalığın temeli, bireyin çocukluk ve gençlik dönemlerinde edindiği deneyimlere dayanmakta olup, özellikle çocukluğun ilk yıllarında ebeveynleriyle kurduğu ilişkiler bu davranışların şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bishop ve Lane, 2000). Özellikle çocukluk döneminde, yetişkinlerin çocukları diğer çocuklarla kıyaslaması doğru bir tutum değildir. Kıyaslama yapılan çocuklardan olumlu bir şekilde yansıtılan çocuk, kendisini üstün hissederken; olumsuz olarak değerlendirilen çocuk, kendisini yetersiz görmeye başlayacaktır. Bu tür kıyaslamalar, bireyin benliğine yerleşir ve kendisini diğerlerinden üstün görme eğilimleri uzun süre devam edebilir. Oysa her bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ve yetenekler bulunmaktadır. Bu nedenle, bireylere olduğu gibi yaklaşılmalı ve onları kendi nitelikleriyle kabul etmeli; kıyaslamalardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır (Merdan, 2023: 49).

Psikolojik ayrıcalık, kişinin bazı şeyleri diğerlerinden daha fazla hak ettiğine ve daha fazlasına hakkı olduğuna dair istikrarlı ve yaygın bir duygu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu ayrıcalık duygusu aynı zamanda istenen veya gerçekleşen davranışlara da yansımaktadır (Campbell vd., 2004: 30-31). Grubbs ve Exline’e (2016) göre psikolojik ayrıcalık, kişinin başkalarının sahip olmadığı tercihleri ve kaynakları hak ettiği inancıyla karakterize edilen kalıcı bir kişilik özelliğidir. Bir başka ifadeyle bireyler, gerçek performanslarına bakılmaksızın yüksek düzeyde övgü ve ödül hak ettiklerini düşünmektedirler (Harvey ve Harris, 2010). Yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık sergileyen çalışanlar, iş yerinde karşılaştıkları zorluklara karşı daha düşük bir direnç geliştirmekte, bu durum ise işten ayrılma niyetlerini diğerlerine kıyasla daha güçlü ve daha sık deneyimlemelerine neden olmaktadır (Harvey ve Martinko, 2009: 464). Psikolojik ayrıcalık düzeyi yüksek bireyler, hak ettiklerinden fazlasını istemekte ve bu talepleri karşılanmadığında agresif bir şekilde davranabilmektedirler (Campbell vd., 2004). Yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık algılayan çalışanlar örgüte sunduğu girdilerin niteliğine ve niceliğine bakmaksızın, örgütten çok fazla ödül ve ayrıcalık beklentisi içine girmektedir. Çalışanın bu beklentilerinin karşılanmaması da örgüte karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde etkilemektedir (Ünsal Akbıyık, 2018: 247). Kendilerini diğerlerinden daha üstün gören ve yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip bireyler, kurumdan daha fazla destek, ödül ve imkân bekleme eğilimindedir. Bu durum, düşük düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip bireylere kıyasla, yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip bireylerde

daha sık görülmektedir (Schwarz vd., 2023: 199). Psikolojik ayrıcalığın çalışanlar arasında gelişmesini önlemek için çeşitli stratejilerin benimsenmesi gereklidir. Bu stratejilerin başında, çalışanlara beklentiler ve performans standartlarının net bir şekilde iletilmesi gelmektedir. Açık ve net bir iletişim, çalışanların hak etmedikleri ödüllerini veya övgülerini hak ettiklerini düşünmelerini engelleyebilir. Ayrıca, düzenli geri bildirim sağlanarak çalışanların performanslarının beklentilerle ne kadar örtüştüğü konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Bu, çalışanların hak etmedikleri bir ödül veya takdiri hak ettikleri yanılışına kapılmalarını engelleyebilir (Kansoy ve Nalbantoğlu, 2023: 463).

Yazında, psikolojik ayrıcalık kavramının Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) bağlamında ele alındığı görülmektedir. Bu teorik yaklaşım, psikolojik ayrıcalığın çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde nasıl olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabileceğini incelemek amacıyla kullanılmaktadır. Sosyal Değişim Teorisine göre, çalışanlar örgütlerinden olumlu bir tutum gördüklerinde, buna olumlu iş tutumları geliştirerek ve olumlu iş davranışlarıyla karşılık vermektedirler (Schwarz vd., 2023: 198). Teori bireylerin sosyal değişim sürecini algılama şekillerinin farklılık gösterdiğini belirtmektedir (Blau, 1964). Kendilerinin diğer kişilere göre daha ayrıcalıklı olduğunu düşünen çalışanların kurumlarıyla olan sosyal değişim ilişkilerinde daha istekli olma eğilimi içerisinde oldukları ve çalışma gruplarında karar alma sürecine dahil olma fırsatları sağlanmadığında olumsuz tepki verme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu tür fırsatlar sağlandığında çalışanların kurumla olan sosyal değişim ilişkisine daha az önyargılı bakabilecekleri düşünülmektedir (Schwarz vd., 2023: 214). Psikolojik ayrıcalığın Sosyal Değişim Teorisi ile bağlantısı, bu kavramın bireylerin sosyal statü algılarını ve beklentilerini nasıl şekillendirdiğiyle ilgilidir. Psikolojik ayrıcalık, çalışanların örgütle olan sosyal değişim ilişkilerinde daha yüksek taleplerde bulunmalarına neden olabilir ve bu taleplerin karşılanmaması durumunda örgütsel uyum bozulabilir. Özetle Sosyal Değişim Teorisi psikolojik ayrıcalık kavramını, bireylerin sosyal statü ve hak beklentileri ile bu beklentilerin karşılanması arasındaki ilişkiyi açıklamak için etkili bir çerçeve sunmaktadır. Psikolojik ayrıcalık, Sosyal Değişim Teorisi bağlamında ele alındığında, bireylerin sosyal statüleri ve beklentileri arasındaki dengesizlikleri açıklayarak örgütsel eşitsizliklere dair ipuçları da sunabilmektedir. Bu bağlamda, psikolojik ayrıcalık algısının Eşitlik Teorisi perspektifinden değerlendirilmesi, adil dağılımın sağlanması ve ayrımcılığın önlenmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesine olanak tanımaktadır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin örgütsel ortamlarda kendi katkıları (çaba, yetenek, deneyim gibi) ile elde ettikleri sonuçları (maaş, terfi, takdir gibi) diğer çalışanlarla kıyaslayarak bir adalet algısı oluşturduklarını ve bu algının motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyen bir teoridir. Teoriye göre, bireyler kendi girdileri ile çıktılarının, diğerlerinin girdi ve çıktılarıyla orantılı olduğunu

düşündüklerinde adalet algısı oluşmakta ve bu durum çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır. Ancak, bu oranlamada bir dengesizlik algılanırsa (yani kendilerinin daha fazla çaba sarf edip daha az ödül aldıklarını veya tam tersini algılaması) adaletsizlik hissi ortaya çıkar ve bu da motivasyonlarını düşürebilir (Doğan ve Varoğlu, 2019: 26). Bu bağlamda, Eşitlik Teorisi'nin, psikolojik ayrıcalığın çalışanların adalet algısı üzerindeki etkilerini açıklamada önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Psikolojik ayrıcalık kavramı ise bu teorik çerçevede yer alabilir; çünkü psikolojik ayrıcalık duygusu taşıyan bireyler, kendilerini diğerlerinden daha üstün görürler ve bu nedenle daha fazla ödül hak ettiklerine inanırlar. Bu durum, onların örgütsel ortamlarda eşitlik algısına sahip olmalarını zorlaştırabilir. Psikolojik ayrıcalık sahibi bir birey, aynı çabayı gösterse bile daha fazla ödül ve ayrıcalık talep edebilir, hem bireyler arası adalet algısını bozabilir hem de örgüt içindeki dengeyi olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, Eşitlik Teorisi bağlamında psikolojik ayrıcalık, bireylerin adalet algılarını nasıl şekillendirdiği konusunda önemli bir rol oynar. Eşitlik algısı bozulduğunda, psikolojik ayrıcalık hissi daha fazla hak iddiasına ve örgütsel çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle, Eşitlik Teorisi'nden burada bahsedilmesinin nedeni, psikolojik ayrıcalık duygusunun bireylerin adalet algılarını nasıl etkileyebileceğini ve bunun örgüt içinde motivasyon, performans ve bağlılık üzerinde nasıl sonuçlar doğurabileceğini açıklamaktır. Eşitlik Teorisi, psikolojik ayrıcalığın çalışanların adalet algısı üzerindeki etkilerini açıklamada yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, kendilerine sağlanan ayrıcalıkları adil bir şekilde değerlendirip dengeyi korumak isterler; aksi takdirde, bu durum olumsuz iş tutumlarına yol açabilir. Adaletsizlik hissettiğinde, birey bu durumu açıklamak için çeşitli nedenler bulmaya çalışmaktadır.

Bu noktadan hareketle, Atıf Teorisinin savları gündeme gelmektedir. Atıf Teorisi, bireylerin belirli bir olayın veya davranışın nedenlerini nasıl belirlediklerini ve bu nedenlerin açıklamaların duygusal ve davranışsal tepkilerini nasıl etkilediğini inceleyen bir psikolojik teoridir. Weiner (2000) atıf teorisinin hem nedenselliği (bir olayın neden ortaya çıktığını açıklama) hem de bu nedenselliğe bağlı olarak ortaya çıkan davranışları açıklamaya çalıştığını belirtmektedir. Hastie (1984) Atıf Teorisinin, özellikle olumsuz olayların nedenlerini açıklamada önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Yakut (2018) ise Atıf Teorisinin, bireylerin olayları anlamlandırma sürecinde hangi bilgileri kullandıklarını ve bu bilgileri nasıl birleştirerek nedensel yargılara vardıklarını incelediğini belirtmektedir. Bu bağlamda, Atıf Teorisi psikolojik ayrıcalığın anlaşılmasında da önemli bir rol oynayabilir; çünkü bireylerin kendi yaşantılarına ve başkalarının davranışlarına verdikleri anlamlar, psikolojik ayrıcalığın nasıl algılandığını ve deneyimlendiğini etkileyebilir. Psikolojik ayrıcalık kavramının teorik altyapısının anlaşılması, kavramın etkilerini daha iyi kavrayabilmek açısından önemlidir. Bu nedenle, psikolojik ayrıcalığın ortaya çıkmasına neden olan öncülleri ve bu kavramın bireyler üzerindeki etkilerini incelemek, kavramın dinamiklerini ve geniş kapsamlı etkilerini anlamamıza yardımcı



olacaktır. Bu çerçevede, kavramın nasıl şekillendiğini ve hangi faktörlerin etkileşimde bulunduğunu anlamak önemlidir.

### 3. Narsizm ve Psikolojik Ayrıcalık Arasındaki İlişki

Psikolojik ayrıcalık ile narsisizm arasındaki ilişki yazında tartışmalı bir konudur. Aksoy Kürü (2022) bu iki kavram arasında bir bağlantı olduğunu belirtirken, Campbell vd., (2004) bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu savunmaktadır. Raskin ve Terry (1988) de narsisizmin, psikolojik ayrıcalığın kapsamını tam olarak açıklayamadığını ifade etmektedir. Rose ve Anastasio (2014) ise bu iki kavramın birbirinin yerine kullanılmasının yanıltıcı olabileceğini ve psikolojik ayrıcalığın daha farklı bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bu farklı görüşler ışığında, psikolojik ayrıcalığın narsisizmden bağımsız olarak incelenmesi gerektiği yönünde bir eğilim görülmektedir (Aksoy Kürü, 2022: 463).

Narsisizm, bireyin kendisini çevresindekilerden üstün ve eşsiz olarak görmesi, kendine hayran olması, başkalarıyla empati kuramaması ve onları istismar etmesi olarak belirtilmektedir (Keller vd., 2014: 26). Narsisizm bireyin düşünme, hissetme ve davranışlarını etkileyen önemli bir kişilik özelliğidir. Narsistik bireyler, genellikle yüzeysel ilişkiler kurmakta ve dikkat çekmeye çalışmaktadırlar. Bu kişiler, başkalarının yararını daha az düşünerek, kişisel çıkarlarına odaklanmaktadır. Narsistik kişiler, hayranlık arayışı, övünme, maddi varlık sergileme ve önemli kişilerle sosyalleşme gibi öz düzenleme stratejileri kullanmaktadırlar. Bu stratejiler, narsistiklerin kendilerini yüceltmelerinin hem nedeni hem de sonucudur (Campbell ve Foster, 2007: 115). Narsistik kişilik özelliği taşıyan bireylerin güç ve başarı elde etme arzuları, kendilerine duyulan hayranlık ve liderlik pozisyonlarında üstün performans gibi olumlu yönleri olduğu kadar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düşüklüğü gibi olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir. Bu kişilerin, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimleri olduğu gibi, üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme olasılıkları da bulunmaktadır. Bu çelişkili bulgular, narsistik kişilik özelliğinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir (Kanten, 2014: 163). Bu durum, narsisizmin temelde yatan psikolojik süreçlerin, psikolojik ayrıcalık gibi diğer kişilik özelliklerinin anlaşılmasında da önemli ipuçları sunabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, psikolojik ayrıcalık kavramı incelendiğinde, bireyin gerçeklikten kopuk bir şekilde kendini diğerlerinden üstün görme eğiliminde olduğu, abartılı bir benlik imajı oluşturma çabasıdır. Bu durum, bireyin öz saygısını ve öz güvenini artırmasına yardımcı olsa da sosyal ilişkilerde sorunlara ve psikolojik dengesizliklere neden olabilir (Hogg ve Vaughan, 2014). Psikolojik ayrıcalık yaşayan bireyler, hak ettiklerini düşündüklerini almadıklarında haksızlığa uğradıklarını düşünerek üzüntü ve sinirlilik yaşayabilirler. Bu durum, başkalarına güvenerek kendi çabalarını en aza indirmeye çalıştıklarından, başarıya yönelik zorluklarla karşılaştıkların-

da motivasyonlarını düşürüp çaba ve performanslarını azaltabilir. Düşük düzeyde psikolojik ayrıcalık, bireyleri motive ederken, yüksek düzeyde olması motivasyonu düşürücü bir etki yaratabilir (Anderson vd., 2013). Narsizm ve psikolojik ayrıcalık arasındaki ilişki, psikolojik ayrıcalığın ne anlama geldiğine dair merakı artırmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik ayrıcalığın teorik altyapısını detaylı bir şekilde incelemek, bu kavramın doğasını ve etkilerini anlamak açısından kritik öneme sahiptir. Teorik incelemeler psikolojik ayrıcalığın temel bileşenlerini, narsistik kişilik özellikleriyle nasıl ilişkilendiğini ve bu ilişkinin bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini daha net bir şekilde ortaya koyabilir. Bu kapsamda, psikolojik ayrıcalığın detaylı bir analizi hem kavramın tanımlanmasına hem de narsizm ile olan bağlantısının anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### 4. Psikolojik Ayrıcalık Kavramıyla İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Kendilerini diğerlerine göre ayrıcalıklı hisseden kişiler isteklerine veya beklentilerine ulaşamadıkları zaman örgütlerine, yöneticilerine karşı olumsuz davranış sergileme eğilimi içerisinde olabilirler. Bu eğilimler onların işten ayrılma, iş tatminsizliği, motivasyonlarında ve örgütsel bağlılıklarında azalma gibi pek çok olumsuzluğu beraberinde getirebilir. Bireyler bu durumu yöneticilerine yansıtabilir ya da yansıtmayabilirler (Merdan, 2023: 47-48). Fisk ve Neville'nin (2010) belirttiği gibi, yüksek düzeyde ayrıcalığa sahip bireylerin yöneticilerine zarar veren üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergileme olasılıkları daha yüksektir. Aynı zamanda örgütten ayrılma eğilimi gösteren çalışanlar, yöneticileriyle daha sık çatışma yaşama eğilimindedirler (Harvey ve Martinko, 2009). Yazında belirtildiği gibi psikolojik ayrıcalık kavramına yönelik çalışmalar son zamanlarda varlığını göstermeye başlamış ve pek çok öncül ve ardıl ile kavramın görünür-lüğünü arttırabilmek için çeşitli değişkenler kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Dolayısıyla söz konusu bu kavramı geliştirmek, arttırmak ya da sürekliliğini sağlamak örgütler açısından etkin çalışanlara sahip olma ile sonuçlanması açısından sadece teorisyenler için değil bunun yanında uygulayıcılar içinde üzerinde durulması gereken konular arasında yer almaktadır. Yazında psikolojik ayrıcalık kavramı ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalar aşağıda belirtilmektedir:

Irshad vd., (2024) otel çalışanları üzerinde psikolojik ayrıcalığın öğrenme faaliyetlerine katılım ve psikolojik kaygı üzerindeki etkilerini ve bu süreçte iyi huylu ve kötü huylu kıskançlığın rolünü incelemiştir. Pakistan'daki çeşitli otellerde çalışan 242 kişiden elde edilen verilerle yapılan analizler, psikolojik ayrıcalığın doğrudan öğrenme faaliyetlerine katılım ve psikolojik kaygı üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Ancak, psikolojik ayrıcalığın bu iki değişken üzerindeki etkisinin, iyi huylu ve kötü huylu kıskançlık gibi duygular aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığı bulunmuştur.

Shin vd., (2024) tarafından yapılan araştırmada, psikolo-

jik ayrıcalık ve algılanan içsel statü kavramları kullanılarak çalışanların etik dışı davranışlar yerine yardım etme ve yenilikçi davranışlar sergileme nedenleri incelenmiştir. Çalışma, farklı sektörlerden toplam 345 Güney Koreli çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, psikolojik ayrıcalık ve algılanan içsel statünün, çalışanların etik dışı davranışlara yönelmek yerine yardım etme ve yenilikçi fikirler geliştirme gibi olumlu davranışlara yönelmelerini sağlayan önemli faktörler olduğunu göstermiştir.

Zhao vd., (2024) sosyal değişim teorisini kullanarak olumsuz iş yeri dedikodularının çalışanların bilgi gizleme davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, görev yönelimi ve psikolojik ayrıcalık gibi iki önemli değişkenin bu ilişkiyi nasıl etkilediğini ele almıştır. Bulgular, olumsuz iş yeri dedikodularının çalışanların bilgi gizleme eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Psikolojik ayrıcalık ise bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır; yüksek psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlar, olumsuz dedikoduların görev yönelimlerini olumsuz etkilemesine daha fazla maruz kalmakta ve bu durum bilgi gizleme davranışlarını daha da artırmaktadır. Yani, kendilerini ayrıcalıklı hisseden çalışanlar, dedikodular karşısında daha fazla bilgi gizleme eğilimi göstermektedir.

Kansoy ve Nalbantoğlu (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, havayolu sektöründe çalışan 271 personelin psikolojik ayrıcalık ve istismarcı yönetimin örgütsel sapma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, kendilerini psikolojik olarak ayrıcalıklı hisseden ve yöneticileri tarafından kötü muameleye maruz kalan çalışanların, iş kurallarını ihlal etme gibi olumsuz davranışlarda bulunma olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bizri ve Kertechian (2023) çalışmasında, psikolojik ayrıcalığın örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini özellikle artan iş özerkliği bağlamında incelemiştir. Araştırma, iş özerkliğinin artmasıyla çalışanların psikolojik ayrıcalık duygusunun güçlendiğini ve bu durumun örgütsel sapma davranışlarını tetiklediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin psikolojik ayrıcalık ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi zayıflattığı bulunmuştur. Öte yandan, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide psikolojik ayrıcalığın tam aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Yani, algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sapma davranışına olan etkisi, psikolojik ayrıcalık aracılığıyla gerçekleşmektedir. Eğer çalışanlar, kendilerini örgüt içinde ayrıcalıklı hissederse bu durum algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi etkileyebilir.

Schwarz vd., (2023) çalışmasında, Çin'deki büyük bir otomobil üreticisinin 231 yönetici-ast çifti üzerinde sosyal değişim teorisine dayalı kapsamlı bir teorik model geliştirmiş ve test etmiştir. Bu çalışma, bireylerin yüksek psikolojik ayrıcalık hissettikleri durumlarda hangi koşullar altında olumlu iş tutumları ve davranışları sergileme

olasılıklarının arttığını veya azaldığını incelemektedir. Özellikle, çalışan katılım ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin, duygusal bağlılık aracılığıyla nasıl aracılık ettiğini araştırmaktadır. Araştırmanın bulguları, yüksek çalışan katılım ikliminin mevcut olduğu ortamlarda, psikolojik ayrıcalığın olumlu iş tutumları ve davranışlarını desteklediğini, ancak düşük katılım iklimlerinde bu etkilerin olumsuz yönde değiştiğini göstermektedir.

Lin vd., (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırma, genellikle olumsuz bir özellik olarak kabul edilen psikolojik ayrıcalık duygusunun iş yaşamında beklenmedik pozitif sonuçları olabileceğini ortaya koymuştur. Tayvan'daki farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde yapılan bu çalışmada, psikolojik ayrıcalık ile iş bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin kariyer hırsı tarafından aracılık edilip edilmediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, psikolojik ayrıcalık duygusunun bireylerde daha yüksek kariyer hırsı düzeylerine yol açtığını ve bu sayede dolaylı olarak iş bağlılığını artırdığını göstermiştir.

Chen vd., (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırma, Çinli çalışanlar arasında psikolojik ayrıcalık ve hissedilen yükümlülük arasındaki ilişkinin etik davranışlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada, 202 tam zamanlı çalışandan elde edilen veriler, psikolojik ayrıcalık ve hissedilen yükümlülüğün dengeli bir şekilde yüksek olduğu durumlarda çalışanların iş bağlılığı ve yardımseverlik gibi olumlu davranışlara daha yatkın olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, yüksek hissedilen yükümlülük ve düşük psikolojik ayrıcalık düzeyine sahip çalışanların da olumlu davranışlar sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Liu ve Koivula (2023) tarafından yürütülen araştırmada, Çin'deki 784 ergen üzerinde çevre dostu davranışların maddiyatçılık üzerine olan etkileri ve bu ilişki üzerinde psikolojik ayrıcalığın oynadığı rol incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, ergenlerin çevre dostu davranışlar sergiledikçe maddiyatçılık eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Bu ilişkiyi daha yakından incelemek için yapılan analizler, psikolojik ayrıcalığın önemli bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Psikolojik ayrıcalık, bu ilişkiyi aracılık ederek ergenlerin çevre dostu davranışları ile maddiyatçılık arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir. Ayrıca, ailelerin sosyoekonomik durumu, çevre dostu davranışlar ile psikolojik ayrıcalık arasındaki ilişkiyi etkileyen bir moderatör olarak rol oynadığı tespit edilmiştir.

Peng vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada algılanan aşırı nitelikli olmanın örgütsel dışlanma üzerindeki olumsuz etkisi ve bu ilişkiye psikolojik ayrıcalığın aracılık edip etmediği incelenmiştir. Araştırma, bir devlet işletmesinde çalışan 450 kişi üzerinde üç aşamada toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, algılanan aşırı nitelikli olmanın, psikolojik ayrıcalığı artırarak örgütsel dışlanmaya yol açtığını göstermiştir. Ayrıca, görev bağımlılığının, algılanan aşırı nitelikli olmanın psikolo-

jik ayrıcalık üzerindeki olumlu etkisini dengeleyerek örgütsel dışlanmayı azalttığı belirlenmiştir.

Mao vd., (2023) sosyal bilgi işleme teorisine dayanarak, kendine hizmet eden liderliğin çalışan yenilikçi davranış üzerindeki etkilerini inceleyen bir model önermiştir. Araştırmanın sonuçları, kendine hizmet eden liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, bu etkinin psikolojik ayrıcalık aracılığıyla gerçekleştiği bulunmuştur. Son olarak ahlaki kimliğin, kendine hizmet eden liderliğin psikolojik ayrıcalık üzerindeki etkisini negatif yönde moderatör olarak etkilediği ve bu etkilerin psikolojik ayrıcalık aracılığıyla çalışan yenilikçi davranışı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz vd., (2021) Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada, karanlık üçlü kişilik özelliklerinden subklinik narsisizmin psikolojik ayrıcalık üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ancak,

makyavelizm ve subklinik psikopatının psikolojik ayrıcalık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, akademisyenlerin psikolojik ayrıcalık düzeylerinin arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ünsal Akbıyık (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma, psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin aracılık rolünü incelemiştir. 148 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilerle yapılan analizler, psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışları anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini kısmi olarak aracılık ettiği bulunmuştur. Yani bir çalışanın psikolojik ayrıcalık hissetmesi, üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine neden olabilir ve bu ilişki, çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edilip edilmediğine bağlı olarak kısmen değişebilir.

**Tablo 1.** Psikolojik ayrıcalık kavramının öncül ve ardılları

Araştırmalar	Öncül	Ardıl	Aracı (M)/Düzenleyici (W)
Irshad vd., (2024)	-	Psikolojik Kaygı (-) Öğrenme Aktivitelerine Katılım (+)	Kıskançlık (-)
Shin vd., (2024)	Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış (+)	Algılanan İçsel Statü (+)	-
Zhao vd. (2024)	Olumsuz İşyeri Dedikodusu (-)	Görev Yönelimi (-)	-
Kansoy ve Nalbantoğlu (2023)	İstismarcı Yönetim	Örgütsel Sapma	-
Bizri ve Kertechian (2023)	-	Örgütsel Sapma (+)	-
Schwarz vd., (2023)	-	Çalışan Katılım İklimi (-)	Algılanan Örgütsel Destek (+) Duygusal Bağlılık (+)
Lin vd., (2023)	-	İşe Bağlılık (+)	-
Chen vd. (2023)	-	İşe Bağlılık (+)	-
Liu ve Koivula (2023)	Çevre Dostu Davranışlar (+)	Materyalizm (-)	-
Peng vd. (2023)	Algılanan Aşırı Niteliklilik (-)	Örgütsel Dışlanma (-)	Görev Bağlılığı (+)
Mao vd. (2023)	Kendine Hizmet Eden Liderlik (-)	Yenilikçi Davranış (-)	Ahlaki Kimlik (-)
Yılmaz vd. (2021)	Karanlık Üçlü Kişilik Özelliği	Görelî Yoksunluk İşten Ayrılma Niyeti	-

Not: (+) pozitif etkileri, (-) negatif etkileri göstermektedir.

Tablo 1'de incelenen çalışmalar, psikolojik ayrıcalık kavramının iş yerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır. Olumlu etkiler arasında, psikolojik ayrıcalık hisseden çalışanların yardımseverlik, yenilikçilik ve işe bağlılık gibi davranışlarının artışı dikkat çekmektedir. Bu durum, iş yerinde olumlu bir kültürün oluşmasına katkı sağlayabilir ve çalışanların

motivasyonlarını artırarak örgütsel verimliliği artırabilir. Özellikle psikolojik ayrıcalık hissi, çalışanların kendi yeteneklerine güven duymasını pekiştirerek daha yaratıcı ve proaktif bir iş yapma biçimine zemin hazırlayabilir. Diğer yandan, psikolojik ayrıcalığın olumsuz etkileri de göz ardı edilmemelidir. Kendilerini ayrıcalıklı hisseden çalışanlar, kötü muameleye maruz kaldıklarında iş ku-

rallarını ihlal etme eğiliminde olabilirler. Bu durum hem bireysel performansı olumsuz etkileyebilir hem de iş yerinde disiplinsizlik ve huzursuzluğa yol açabilir. Ayrıca, olumsuz dedikoduların psikolojik ayrıcalık ile birleşmesi, çalışanların bilgi gizleme davranışlarını artırarak iletişim kopukluğuna ve iş birliği eksikliğine neden olabilir. Algılanan aşırı nitelikler ise çalışanların motivasyonunu düşürerek dışlanma hissine yol açabilir. Sonuç olarak, psikolojik ayrıcalık iş yerinde karmaşık bir etki yaratmakta ve hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin ve örgütlerin, psikolojik ayrıcalığı dengeli bir şekilde yönetmeleri önemlidir. Bu denge, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, olumsuz durumların etkilerini minimize edecek stratejiler geliştirmekle sağlanabilir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bir kişilik özelliği olarak ifade edilen psikolojik ayrıcalık örgütler için önem teşkil eden faktörlerden biridir. Psikolojik ayrıcalık bireylerin, genellikle gerçek nitelikleri veya performans seviyelerini çok az dikkate alarak, sürekli olarak ayrıcalıklı ödülleri hak ettiklerine inandıkları olguyu ifade etmektedir (Harvey ve Martinko, 2009: 459). Bireylerin bir kurumdaki paylarını dikkate almaksızın diğerlerinden daha fazla ücret, takdir, olumlu geri bildirim ve ödülü hak ettiklerini düşünmeleri anlamına gelmektedir (Rahaei ve Salehzadeh, 2020: 139). Psikolojik ayrıcalık durumuna sahip olan kişiler diğer kişilere göre kendilerini çok daha önemli hissetmekte ve kendilerine ayrıcalıklı davranılması gerektiği beklentisi içerisine girmektedirler (Çopuroğlu, 2022: 199). Bu duygu, saldırganlık, açgözlülük, etik olmayan davranışlar, çatışmalar ve diğer olumsuz sonuçlara yol açabilir (Harvey ve Martinko, 2009). Kapsamlı olarak değerlendirildiğinde, psikolojik ayrıcalığın çalışanların refahı, performansı ya da işyeri davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunabileceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla iyi bir çalışma ortamının yaratılabilmesi için örgütün psikolojik ayrıcalığı dikkate alması önem arz etmektedir (Kansoy ve Nalbantoğlu, 2023: 463). Yazında yapılan araştırmalar, psikolojik ayrıcalığın çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerinde çeşitli olumlu yansımalar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, yardım etme ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini artırmakta (Shin vd., 2024), algılanan örgütsel desteği güçlendirmekte (Bizri ve Kertechian, 2023) ve yüksek çalışan katılım ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Schwarz vd., 2023). Bununla birlikte, psikolojik ayrıcalık bazı olumsuz yansımaları da beraberinde getirebilmektedir. Yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık algısına sahip bireyler, beklentileri karşılanmadığında işten ayrılma niyeti (Yılmaz vd., 2021), örgütsel dışlanma (Peng vd., 2023) gibi olumsuz sonuçlar sergileyebilirler. Ayrıca, bu kişiler örgütlerine ve yöneticilerine karşı üretkenlik karşıtı davranışlar (Ünsal Akbıyık, 2018) sergileyebilir, etik dışı davranışlar (Shin vd., 2024) gösterebilir ve örgütsel sapma (Bizri ve Kertechian, 2023; Kansoy ve Nalbantoğlu, 2023) eğiliminde bulunabilirler.

Bu çalışmanın sonucu, psikolojik ayrıcalığın örgütsel ortamda olumlu ve olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Psikolojik ayrıcalık, bireylerin kendi niteliklerinden bağımsız olarak, diğer çalışanlara kıyasla kendilerini sürekli olarak daha fazla ödüllendirilme hakkına sahip hissetmeleri anlamına gelmektedir. Bu algı, iş yerinde bireylerin yüksek beklentiler geliştirmesine ve kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerine yol açmaktadır. Örneğin, bu kişiler, diğer çalışanlardan daha fazla ücret, takdir veya olumlu geri bildirim bekleyebilirler. Bu durum, çalışanlar arasında çatışmalara ve gerilimlere yol açabilir; çünkü aynı pozisyonda bulunan bireyler, eşit şartlarda çalışırken ayrımcılığa tabi tutulduklarını hissedebilirler. Psikolojik ayrıcalık algısının etkileri yalnızca bireylerle sınırlı kalmaz; bu durum örgütün genel verimliliğini de tehdit eden unsurlar haline dönüşebilir. Özellikle, yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık algısına sahip bireyler, beklentileri karşılanmadığında işten ayrılma niyeti geliştirebilir ve bu durum, örgütsel dışlanma deneyimleri ile daha da pekişebilir. Bu kişiler, iş yerinde kendilerini değersiz hissedebilir, bu da üretkenliklerini düşürebilir ve genel çalışma motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bulgular, psikolojik ayrıcalığın sadece bireyleri değil, aynı zamanda tüm örgütü etkileyen karmaşık bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek psikolojik ayrıcalık algısı, örgütün genel atmosferini bozabilir ve ekip içi dayanışmayı zayıflatabilir. Örgütler, bu durumun farkında olarak, psikolojik ayrıcalık algısını yönetme ve bu olumsuz etkilerini minimize etme stratejileri geliştirmelidir. Örneğin, adil bir ödül sistemi oluşturmak, açık iletişim kanalları sağlamak ve çalışanlar arasında şeffaflık sağlamak bu stratejilerin bir parçası olabilir. Sonuç olarak, psikolojik ayrıcalık, yalnızca bireylerin davranışlarını değil, aynı zamanda örgütlerin genel işleyişini de önemli ölçüde etkileyebilecek bir faktördür. Dolayısıyla, örgütlerin, çalışanlarının psikolojik sağlığını ve iş tatminini artırmak amacıyla, psikolojik ayrıcalığın olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik proaktif yaklaşımlar benimsemeleri büyük bir önem taşımaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar, psikolojik ayrıcalık kavramının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve desteklenmesi için çeşitli değişkenlerle ilişkilerine odaklanabilirler. Özellikle psikolojik sermaye ve duygusal zekâ gibi faktörlerin, psikolojik ayrıcalık üzerindeki etkileri incelenmelidir. Çünkü psikolojik sermaye ve duygusal zekâ, bireylerin iş ortamındaki performansları ve psikolojik iyi oluşları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilir. Psikolojik sermaye çalışanların dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlik algılarını güçlendirerek psikolojik ayrıcalık hissini artırabilir. Bunun sonucunda, bireylerin kendilerini daha değerli hissetmeleri ve örgüt içindeki statülerini yükseltmeleri mümkün olabilir. Duygusal zekâ ise, bireylerin duygusal durumlarını etkili bir şekilde yönetmelerine ve sosyal ilişkilerini geliştirmelerine olanak tanıyabilir. Örgüt içindeki destekleyici etkileşimlerin artması ve psikolojik ayrıcalık algısının pekişmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, psikolojik sermaye ve duygusal zekânın incelenmesinin, psikolojik ayrıcalığın daha iyi anlaşılmasına ve desteklenmesine önemli bir

katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tür çalışmaların hem nicel hem de nitel yöntemlerle yürütülmesi, elde edilecek verilerin çeşitliliğini ve derinliğini artırabilir. Ayrıca, psikolojik ayrıcalık kavramının belirli sektörlere odaklanan ampirik çalışmalarla incelenmesi önem arz etmektedir. Sektöre özgü dinamiklerin dikkate alındığı bu araştırmalar, sektörün özgün özelliklerine dayalı daha ayrıntılı analizler yapma fırsatı sunmaktadır. Böylece elde edilen bulgular, sektöre özgü uygulamalar açısından daha anlamlı ve faydalı hale gelmektedir. Sektöre özgü çalışmaların, psikolojik ayrıcalığın sektörel bağlamda nasıl işlediğini ve uygulamaya yönelik pratik çıkarımların nasıl geliştirilebileceğini anlamak açısından önemli olduğu varsayılmaktadır.

Ayrıca çalışanlar arasında terfi ve ödüllendirme süreçlerinin, yetenek ve başarıya dayalı olarak gerçekleştirilmesi yapılabilir ve bu, örgüt içindeki adaleti artırabilir. Bireylerin psikolojik ayrıcalık beklentilerini anlamak için iletişim kanalları açık tutulabilir, böylece beklentilere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verilebilir. Her çalışana, örgüt içinde eşit muamele gördüğü ancak terfi ve ödüllendirme

gibi süreçlerde başarıya göre değerlendirildiği bildirilebilir. Özel yetenek ve eğitimlere sahip çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaları sağlanabilir. Ayrıca psikolojik ayrıcalık algısının örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkileri minimize etmek için bazı stratejiler geliştirilebilir.

#### ORCID

Hasan Hüseyin UZUNBACAK (00000-0002-3297-1659)

Şerife KARAGÖZ (0000-0002-2542-1026)

#### BİLGİ

**Çıkar Çatışması.** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Türetilmiş Yayın.** Bu çalışma, herhangi bir bildiri, tez veya başka bir çalışmadan türetilmemiştir.

**Fon Bilgileri.** Çalışma, herhangi bir maddi destek veya fon kaynağı tarafından finanse edilmemiştir.

**Çalışmanın Etik Yönü.** Bu çalışmanın yürütülmesinde herhangi bir etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır.

**Katkı Oranı.** Çalışmaya yazarların katkı oranı %50 - %50 olarak belirlenmiştir.

## Kaynakça

- Aksoy Kürü, S. (2022). Psikolojik Ayrıcalık: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(44), 461-480. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1028401>
- Anderson, D., Halberstadt, J., & Aitken, R. (2013). Entitlement attitudes predict students' poor performance in challenging academic conditions. *International Journal of Higher Education*, 2(2), 151-158.
- Bishop, J., & Lane, R. C. (2000). Father absence and the attitude of entitlement. *Journal of contemporary psychotherapy*, 30(1), 105-117.
- Bizri, R. M., & Kertechian, S. K. (2023). Investigating the link between psychological entitlement and workplace deviance: Moderations and post-hoc analysis. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. J. Wiley.
- Brouer, R. L., Wallace, A. S., & Harvey, P. (2011). When good resources go bad: The applicability of conservation of resource theory to psychologically entitled employees. In P. L. Perrewe' & D. C. Ganster (Eds.), *The role of individual differences in occupational stress and well being* (pp. 109-150). Emerald.
- Campbell, K., Bonacci, A., Shelton, J., Exline, J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301>
- Campbell, W. K., & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model and ongoing controversies. In C. Sedikides & S. J. Spencer (Eds.), *The self: Frontiers of social psychology* (pp. 115-138). Psychology Press.
- Chen, Q., Shen, Y., Zhang, L., Zhang, Z., Zheng, J., & Xiu, J. (2023). Influences of (in)congruences in psychological entitlement and felt obligation on ethical behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1052759. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1052759>
- Çopuroğlu, F. (2022). Psikolojik ayrıcalığın tüketicilerin karar verme tarzlarına etkisi üzerine ampirik bir araştırma. *EKEV Akademik Dergisi*, (90), 187-204.
- Doğan, A., & Varoğlu, A. (2019). Eşitlik Kuramı. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları içinde* (23-45), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fisk, G. M., & Neville, L. B. (2010). Effects of customer entitlement on service workers' physical and psychological well-being: A study of waitstaff employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 391-405. <https://doi.org/10.1037/a0023802>
- Grubbs, J. B., & Exline, J. J. (2016). Trait entitlement: A cognitive-personality source of vulnerability to psychological distress. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1204-1226. <https://doi.org/10.1037/bul0000063>
- Harvey, P., & Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639-1660. <https://doi.org/10.1177/0018726710362923>
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459-476.
- Hastie, R. (1984). Causes and effects of causal attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), 44. doi: 10.1037/0022-3514.46.1.44
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (2014). *Sosyal Psikoloji*, Ütopya Yayınevi, 7. Baskı, Ankara.
- Irshad, M., Majeed, M., Farid, T., Basahal, A. S., Iqbal, S., & Yaqub, M. Z. (2024). Impact of psychological entitlement on engagement in learning activities and psychological anxiety of hotel employees: Envy as an explanatory mechanism. *BMC Psychology*, 1-21. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4150096/v1>
- Jordan, P. J., Ramsay, S., & Westerlaken, K. M. (2017). A review of entitlement: Implications for workplace research. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 122-142. <https://doi.org/10.1177/2041386616647121>

- Jordan, P. J., Ramsay, S., & Westerlaken, K. M., (2017). A review of entitlement: implications for workplace research, *Organizational Psychology Review*, 7(2), 122-142. <https://doi.org/10.1177/2041386616647121>
- Kansoy, S. U., & Nalbantoğlu, C. B. (2023). The effect of psychological entitlement and abusive supervision on organizational deviance in cabin attendants. *Journal of Human Sciences*, 20(4), 461-476.
- Kanten, P. (2014). Narsistik Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25, (76), 160-184.
- Keller, P. S., Blincoe, S. Gilbert, L. G., Dewall, N. C., Haak, E. A & Widiger, T. (2014). Narcissism in Romantic Relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 33(1), 25-50.
- Lange, J., Redford, L., & Crusius, J. (2019). A status-seeking account of psychological entitlement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(7), 1113–1128. <https://doi.org/10.1177/0146167218808501>
- Lee, A., Gerbası, A., Schwarz, G., & Newman, A. (2019). Leader–member exchange social comparisons and follower outcomes: The roles of felt obligation and psychological entitlement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 593-617. <https://doi.org/10.1111/joop.12245>
- Lin, S. Y., Chen, H. C., & Chen, I. H. (2022). The bright side of entitlement: exploring the positive effects of psychological entitlement on job involvement. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Advanced online publication. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0097>
- Liu, M., & Koivula, A. (2023). Greed doesn't grow on trees: The indirect association between pro-environmental behavior and materialism through adolescents' psychological entitlement. *Young Consumers*, 24(1), 1-17.
- Mao, H., Peng, S., Zhang, L., & Zhang, Y. (2023). Self-serving leadership and innovative behavior: Roles of psychological entitlement and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1071457. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071457>
- Merdan, E. (2023). Psikolojik ayrıcalık. *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*, 47.
- Peng, X., Yu, K., Kang, Y., Zhang, K., & Chen, Q. (2023). Perceived overqualification leads to being ostracized: The mediating role of psychological entitlement and moderating role of task interdependence. *Career Development International*, 28(5), 554-571. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0143>
- Rahaei, A., & Salehzadeh, R. (2020). Evaluating the impact of psychological entitlement on cyberloafing: The mediating role of perceived organizational justice. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 137-152.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A Principal-Components Analysis of The Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of Its Construct Validity. *Journal of Personality And Social Psychology*, 54 (5), 890.
- Rose, K. C., & Anastasio, P. A. (2014). Entitlement is about “others” narcissism is not: Relations to sociotropic and autonomous interpersonal styles. *Personality and Individual Differences*, 59, 50-53. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.004>
- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J., & Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: The roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197-222.
- Shin, Y., Hur, W. M., Kang, D. Y., & Shin, G. (2024). Why pro-organizational unethical behavior contributes to helping and innovative behaviors: The mediating roles of psychological entitlement and perceived insider status. *Current Psychology*, 1-18.
- Snow, J. N., Kern, R. M., & Curlette, W. L. (2001). Identifying personality traits associated with attrition in systematic training for effective parenting groups. *The Family Journal*, 9(2), 102-108. <https://doi.org/10.1177/1066480701092003>
- Ünsal Akbıyık, B. S. (2018). Psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlara etkisi: Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin ayrıcalık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 382-387. doi: 10.1086/317592
- Yakut, E. (2018). Examination of product recalls in terms of attribution theory in the marketing context: A qualitative meta-analysis. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 351-367
- Yılmaz, T., Karagöz, Ş., Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2021). Karanlık üçlü kişilik özellikleri, psikolojik ayrıcalık, görelî yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, (86), 597-622.
- Zhao, L., Khalid, M., Karim Khan, A., & Ma, Y. (2024). Negative workplace gossip and knowledge hiding: roles of duty orientation and psychological entitlement. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(2), 198-209.
- Zitek, E. M. & Schlund, R. J. (2021). Psychological entitlement predicts noncompliance with the health guidelines of the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*, 171(1), 1-10.

# ERP Projelerinin Yönetiminde Proje Yöneticisinin Rolü ve Kültürün Etkisi

## The Role of Project Managers and the Impact of Organizational Culture in ERP Project Management

Deniz ÇINAR\* 

<sup>1</sup>Dr., Bağımsız Araştırmacı, Türkiye.

**Özet:** Bu çalışma, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) projelerinin yönetiminde proje yöneticisinin rolünü ve organizasyonel kültürün etkisini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. ERP projeleri, genellikle büyük ölçekli ve karmaşık olmaları nedeniyle, başarılı bir uygulama süreci için proje yöneticisinin stratejik yönetim becerileri ve organizasyonel kültürle uyumu kritik öneme sahiptir. Çalışma, proje yöneticisinin çeşitli rollerini ve kültürel faktörlerin projelere etkilerini ayrıntılı olarak incelemektedir. Proje yöneticisinin iletişim ve paydaş yönetimi süreçlerindeki kritik rolünü vurgulamakta; ayrıca risk yönetimi, performans izleme, değerlendirme ve sürekli iyileştirme konularında detaylar sunmaktadır. ERP projelerinin maliyetli ve uzun süreli doğası göz önünde bulundurulduğunda, proje performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi de önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Bu çalışma, kültürel uyumun ERP projelerinin başarısındaki önemini ve proje yöneticisinin bu süreci etkin bir şekilde yönetmedeki rolünü kapsamlı bir biçimde incelemektedir. Kültürel engellerin proje dinamikleri üzerindeki etkileri, değişim kültürü, adaptasyon, kültürel duyarlılık ve kültürel farklılıkların yönetimi gibi kavramlar çalışmanın temel odak noktalarını oluşturmaktadır. Bu kapsamlı inceleme, ERP projelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli stratejileri ve kültürel faktörleri anlamak isteyen araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için değerli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

**Keywords:** ERP, Proje Yönetimi, Organizasyonel Kültür, Değişim Yönetimi, Risk Yönetimi.

**Abstract:** This study comprehensively addresses the role of project managers and the impact of organizational culture in managing ERP (Enterprise Resource Planning) projects. Given that ERP projects are generally large-scale and complex, the strategic management skills of the project manager and alignment with organizational culture are critical for successful implementation. The study examines the various roles of the project manager and the effects of cultural factors on projects in detail. It highlights the project manager's critical role in communication and stakeholder management processes and provides insights into risk management, performance monitoring, evaluation, and continuous improvement. Considering the costly and long-term nature of ERP projects, the monitoring and evaluation of project performance are also addressed as important topics. This study thoroughly examines the significance of cultural alignment in the success of ERP projects and the role of the project manager in effectively managing this process. Concepts such as the impact of cultural barriers on project dynamics, change culture, adaptation, cultural sensitivity, and management of cultural differences form the core focus of the study. This comprehensive analysis aims to provide valuable insights for researchers, practitioners, and managers seeking to understand the necessary strategies and cultural factors for the successful management of ERP projects.

**Anahtar Kelimeler:** ERP, Project Management, Organizational Culture, Change Management, Risk Management.

## 1. Giriş

### 1.1. ERP Sistemlerinin Tanımı

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri, organizasyonların iş süreçlerini entegre etmek, verimliliği artırmak ve bilgi akışını iyileştirmek için tasarlanmış kapsamlı yazılım paketleridir. ERP sistemleri, çeşitli işlevleri ve süreçleri merkezi bir platformda birleştirerek, verilerin paylaşımını ve yönetimini sağlamaktadır (Monk & Wagner, 2013). Bu sistemler, finans, insan kaynakları, üretim, lojistik ve satış gibi farklı iş alanlarını kapsayan modüller içermekte, böylece organizasyonun tüm iş süreçlerinin tek bir veri tabanı üzerinden yönetilmesine olanak tanımaktadır (Klaus, Rosemann, & Gable, 2000).

### 1.2. ERP Sistemlerinin Önemi

ERP sistemlerinin işletmeler üzerindeki önemi, birden fazla faktörden kaynaklanmaktadır. İlk olarak, ERP sistemleri işletme içerisindeki organizasyonel süreçleri daha stabil hale getirerek verimliliği artırmaktadır. Bu sistemler, hem veri girişlerini hem de iş süreçlerini otomatikleştirerek olası insan hatalarını minimize etmekte ve işletmenin operasyonel maliyetlerini düşürmektedir (O'Leary, 2000). Ayrıca, ERP sistemleri anlık veri erişimi sağlayarak yöneticilerin daha iyi ve çok daha hızlı kararlar almasını sağlamaktadır (Davenport, 1998).

İkinci olarak, ERP sistemleri organizasyonlar arası bilgi akışını iyileştirmektedir. Geleneksel veri yönetimi sis-

\*İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : deniz.cinarr@gmail.com

Geliş Tarihi / Received Date: 02.09.2024

Revizyon Tarihi / Revision Date: 23.09.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 09.10.2024



temlerinde departmanlar arasındaki bilgi paylaşımı çoğunlukla zor ve zaman alıcı olmaktadır. ERP sistemleri, bütün verilerin merkezi bir veri tabanında toplanmasını sağlayarak, departmanlar arasında daha iyi bir bilgi akışı olmasını kolaylaştırmaktadır (Kumar & Van Hillegersberg, 2000). Bu entegrasyon, iş süreçlerinin daha uyumlu ve koordineli bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmaktadır.

Üçüncü olarak, ERP sistemleri organizasyonların müşteri hizmetlerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilme yeteneği, rekabet avantajı sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Huang, 2002). ERP sistemleri, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) modülleri ile desteklenerek, müşteri bilgilerini ve etkileşimlerini merkezi bir sistemde toplamakta ve analiz etmekte, bu da müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilmesini sağlamaktadır (Chen, Paulraj, & Lado, 2004).

Son olarak, ERP sistemleri organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sistemler, organizasyonel verimliliği artırmanın yanı sıra, stratejik karar alma süreçlerini desteklemekte ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır (Bradley, 2008). ERP sistemlerinin sağladığı entegrasyon ve bilgi akışı, organizasyonların daha dinamik ve esnek bir şekilde piyasa koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

### 1.3. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın ana amacı, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) projelerinin yönetiminde proje yöneticisinin rolünü ve organizasyonel kültürün projeler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektir. ERP sistemleri, organizasyonların iş süreçlerini bütünsel bir yaklaşımla entegre etmeyi amaçladığından, bu projelerin yönetimi son derece karmaşık ve kritik bir süreçtir. Proje yöneticisinin bu süreçteki rolü ve yetkinlikleri, projelerin başarısını doğrudan etkilemektedir (Jiang, Klein, & Hwang, 2004).

#### 1.3.1. Proje Yöneticisinin Rolü

Çalışmanın birinci bölümünde, ERP projelerinin yönetiminde proje yöneticisinin rolü detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Proje yöneticisinin görevleri, ERP projelerinin başarılı bir şekilde tamamlanması için gereken temel yönetim becerileri ve stratejileri kapsamaktadır. Bu bağlamda, proje planlaması, kaynak yönetimi, zaman çizelgeleri, bütçe kontrolü ve risk yönetimi gibi önemli yönetim fonksiyonlarına odaklanılacaktır (PMI, 2017). Ayrıca, proje yöneticisinin, paydaş yönetimi ve iletişim stratejileri gibi diğer kritik yönetim alanlarındaki etkisi değerlendirilecektir (Bourne & Walker, 2005). Bu analiz, proje yöneticisinin çeşitli rollerinin projelerin başarısı üzerindeki etkisini anlamak için gerekli bilgiler sağlayacaktır.

#### 1.3.2. Organizasyonel Kültürün Etkisi

Çalışmanın ikinci bölümü, organizasyonel kültürün ERP projeleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Organizasyonel kültür, bir organizasyonun değerleri, inançları ve normları bütününe oluşturmaktadır ve bu kültür, ERP projelerinin başarısını veya başarısızlığını etkileyebilmektedir (Schein, 2010). Kültürel uyum, değişim yönetimi ve kültürel engeller gibi konular, organizasyonların ERP sistemlerini nasıl benimsediğini ve uyguladığını etkileyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır (Hofstede, 2001). Bu bölüm, kültürel farklılıkların yönetimi, kültürel liderlik ve iletişim stratejileri gibi konuları detaylandırmaktadır (Cameron & Quinn, 2011). Ayrıca, organizasyonel kültürün, proje sürecindeki zorlukları ve engelleri nasıl etkilediği de incelenmektedir.

#### 1.3.3. Kapsam ve Yöntem

Bu çalışma, literatür taraması ve vaka analizleri kullanılarak ERP projelerinin yönetimi ve kültürel etkiler üzerine kapsamlı bir inceleme sunmaktadır. İlk olarak, proje yöneticisinin rolü ve yönetim becerileri üzerine mevcut literatürü taramakta ve bu literatürden elde edilen bulgular doğrultusunda bir çerçeve oluşturmaktadır (Kerzner, 2013). İkinci olarak, organizasyonel kültürün ERP projeleri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ele almakta ve kültürel faktörlerin projelerin başarısı üzerindeki etkilerini incelemektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Çalışmanın sonunda, bulguların özetlendiği ve proje yöneticileri ile organizasyonlar için önerilerin sunulduğu bir sonuç bölümü yer almaktadır (Jiang et al., 2004).

Bu kapsamlı inceleme, ERP projelerinin yönetiminde başarılı olmak için gerekli olan yönetim stratejilerini ve kültürel faktörleri anlamak isteyen araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için değerli bilgiler sunmayı hedeflemektedir.

## 2. Proje Yöneticisinin Rolü

ERP projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, etkili bir proje yöneticisi tarafından yönlendirilmesini gerektirir. Proje yöneticisi, proje planlaması, kapsam belirleme, zaman çizelgeleri oluşturma ve bütçe yönetimi gibi kritik süreçlerdeki rolüyle projelerin başarıyla tamamlanmasını sağlar. Kerzner (2013) bu süreçlerin, projenin hedeflerine ulaşabilmesi için sağlam bir temel oluşturduğunu belirtirken, PMI (2017) ise etkili proje yönetiminin projelerin başarısını desteklediğini vurgulamaktadır. Proje yöneticisi, bu bağlamda stratejik kararlar alarak projeyi etkili bir şekilde yönlendirebilir. Aşağıda, proje yöneticisinin rolünün çeşitli yönleri ve bu yönlerin ERP projeleri üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmektedir.

### 2.1. Proje Planlaması ve Strateji

ERP projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kapsamlı bir proje planlaması gerekmektedir. Proje planlaması, projelerin hedeflerine ulaşması için temel bir yapı sunmakta ve proje yöneticisinin projeyi başarıyla



tamamlaması için gerekli olan tüm kaynakları ve zaman çizelgelerini belirlemektedir (Kerzner, 2013). Proje planlaması süreci, genellikle proje kapsamının belirlenmesini, zaman çizelgelerinin oluşturulmasını ve bütçe yönetimini içeren önemli aşamaları kapsamaktadır. Bu aşamalar, proje yöneticisinin başarılı bir strateji oluşturması ve projeyi etkili bir şekilde yönetmesi için kritik bir öneme sahip olmaktadır (PMI, 2017).

## 2.2. Proje Kapsamının Belirlenmesi

Proje kapsamının belirlenmesi, projenin neyi kapsadığını ve hangi hedeflere ulaşmayı amaçladığını net bir şekilde tanımlamak için yapılan ilk adımı oluşturmaktadır. Proje kapsamı, proje hedeflerinin ve gereksinimlerinin belirlenmesini içermekte ve projenin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan tüm faaliyetlerin kapsamını tanımlamaktadır (Schwalbe, 2018). Proje yöneticisi, proje kapsamının belirlenmesi sürecinde, projenin başarı kriterlerini, teslimatlarını ve zaman çizelgesini dikkatlice planlamaktadır (Jiang, Klein, & Hwang, 2004). Kapsamın net bir şekilde tanımlanması, proje değişikliklerinin yönetilmesini ve proje hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Harrison & Lock, 2004).

## 2.3. Zaman Çizelgelerinin Oluşturulması

Proje zaman çizelgelerinin oluşturulması, proje yönetiminin kritik bir bileşenini oluşturmaktadır. Zaman çizelgeleri, proje aktivitelerinin ne zaman ve hangi sırayla gerçekleştirileceğini belirlemekte ve proje yöneticisinin projeyi zamanında tamamlaması için gerekli olan kaynakları ve görevleri planlamasına yardımcı olmaktadır (Kerzner, 2013). Zaman çizelgelerinin oluşturulmasında, proje yöneticisi, iş kırılım yapısını (WBS) kullanarak proje faaliyetlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlamakta ve her bir faaliyet için tahmini süreleri belirlemektedir (PMI, 2017). Ayrıca, zaman çizelgeleri oluşturulurken, proje risklerinin ve belirsizliklerinin de dikkate alınması önem taşımaktadır. Proje yöneticisi, potansiyel gecikmelerin ve aksaklıkların önceden belirlenmesi için risk analizi yapmaktadır (Hillson & Murray-Webster, 2017).

## 2.4. Bütçe Yönetimi

Bütçe yönetimi, proje planlamasının bir diğer kritik aşamasını oluşturmaktadır. Proje bütçesi, projede yer alan tüm mali kaynakların planlanmasını ve yönetilmesini sağlamaktadır. Proje yöneticisi, bütçeyi oluştururken, proje maliyetlerini tahmin etmekte, bütçe kısıtlamalarını göz önünde bulundurmakta ve maliyetlerin kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır (PMI, 2017). Bütçe yönetimi sürecinde, proje yöneticisi, maliyet kontrolü ve izleme faaliyetlerini düzenli olarak gerçekleştirmekte ve bütçede meydana gelen sapmaları analiz etmektedir (Schwalbe, 2018). Proje bütçesinin etkin bir şekilde yönetilmesi, proje maliyetlerinin kontrol altında tutulmasını ve projenin bütçe içinde tamamlanmasını sağlamaktadır (Harrison & Lock, 2004).

## 2.5. Stratejik Planlama ve Proje Yönetimi

Stratejik planlama, proje yönetiminin bir diğer önemli yönünü oluşturmaktadır. Proje yöneticisi, projenin

stratejik hedeflerle uyumlu olmasını sağlamak için proje planını stratejik hedeflerle ilişkilendirmektedir (Morris & Pinto, 2004). Stratejik planlama, projelerin uzun vadeli hedeflere ulaşmasına yardımcı olmakta ve proje yöneticisinin projenin organizasyonel hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Jiang, Klein, & Hwang, 2004). Ayrıca, stratejik planlama sürecinde, proje yöneticisi, projelerin organizasyonel stratejilere uygunluğunu değerlendirmekte ve proje sonuçlarının organizasyonel performansı nasıl etkilediğini analiz etmektedir (Kerzner, 2013).

## 2.6. İletişim ve Paydaş Yönetimi

### 2.6.1. Etkili İletişimin Önemi

Etkili iletişim, ERP projelerinin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Proje yöneticisi, projenin tüm aşamalarında paydaşlarla açık, düzenli ve etkili bir iletişim kurmaktadır. İletişim, proje hedeflerinin, ilerleme durumunun ve karşılaşılan sorunların tüm paydaşlara doğru ve zamanında aktarılmasını sağlamaktadır (Bourne & Walker, 2005). Proje yöneticisinin iletişim becerileri, projede yer alan tüm tarafların bilgiye erişimini sağlamakta ve bu da proje sürecinin daha şeffaf ve uyumlu olmasına yardımcı olmaktadır (PMI, 2017).

Proje yöneticisinin etkili iletişim stratejileri geliştirmesi, projenin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. İletişim stratejileri, paydaşların bilgi ihtiyaçlarını belirlemekte ve bu ihtiyaçları karşılamak için kullanılan araç ve teknikleri içermektedir (Robinson & Judge, 2013). Bu stratejiler, proje ekibinin ve diğer paydaşların proje hedefleri, ilerlemeler ve değişiklikler hakkında güncel bilgiye sahip olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, iletişim planlarının oluşturulması, hangi bilgilerin, ne zaman ve kimlere iletileceğini belirlemekte ve bu da projenin etkili bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunmaktadır (Kerzner, 2013).

### 2.6.2. Paydaş Yönetiminin Önemi

Paydaş yönetimi, projenin başarısında bir diğer kritik bileşeni oluşturmaktadır. Paydaşlar, projeye etki edebilen veya projeden etkilenebilen bireyler veya grupları ifade etmektedir. Proje yöneticisinin, bu paydaşların beklentilerini anlaması ve yönetmesi gerekmektedir (Freeman, 1984). Paydaş beklentilerinin yönetilmesi, projenin kabul görmesini ve başarılı olmasını sağlamaktadır. Paydaşların projeye olan ilgisini ve desteğini kazanmak için, proje yöneticisinin bu paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru bir şekilde belirlemesi ve bu beklentilere uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Bourne & Walker, 2005).

Paydaş yönetimi sürecinde, proje yöneticisi, paydaş analizi yaparak her bir paydaşın projeye olan etkisini ve projeden beklediklerini değerlendirmektedir. Bu analiz, proje yöneticisinin paydaşların önceliklerini belirlemesine ve bu önceliklere göre bir iletişim ve etkileşim stratejisi

geliştirmesine olanak tanımaktadır (Aaltonen & Kujala, 2016). Ayrıca, proje yöneticisi, paydaşların proje sürecindeki değişikliklere nasıl tepki verebileceklerini ve bu tepkilerin projeyi nasıl etkileyebileceğini öngörmektedir (Eskerod & Huemann, 2013).

### 2.6.3. İletişim ve Paydaş Yönetiminde Kullanılan Araçlar ve Teknikler

Etkili iletişim ve paydaş yönetimi için çeşitli araçlar ve teknikler kullanılmaktadır. Bu araçlar arasında düzenli proje toplantıları, ilerleme raporları, geri bildirim mekanizmaları ve paydaş analizleri yer almaktadır. Proje toplantıları, paydaşlarla yüz yüze iletişimi sağlamak ve proje sürecindeki güncellemelerin ve sorunların paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Bourne & Walker, 2005). İlerleme raporları, proje sürecinin ve bütçesinin durumunu düzenli olarak güncelleyerek paydaşlara projenin ilerleyişi hakkında bilgi vermektedir (Kerzner, 2013). Geri bildirim mekanizmaları, paydaşların projeye yönelik görüşlerini ve önerilerini toplamakta ve bu geri bildirimler projede gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlamaktadır (Robinson & Judge, 2013).

## 2.7. Risk Yönetimi

### 2.7.1. Risk Yönetiminin Önemi

Risk yönetimi, ERP projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kritik bir bileşeni oluşturmaktadır. ERP projeleri genellikle karmaşık yapıları ve birçok belirsizlik içermeleri nedeniyle, projelerin zamanında ve bütçe içinde tamamlanmasını engelleyebilmekte ve projenin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilmektedir (Hillson & Murray-Webster, 2017). Bu nedenle, proje yöneticisinin riskleri önceden belirlemesi ve etkili risk yönetim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Risk yönetimi, potansiyel risklerin tanımlanmasını, analiz edilmesini ve bu risklere karşı stratejik önlemler alınmasını içermektedir (PMI, 2017).

### 2.7.2. Risklerin Belirlenmesi ve Analizi

Risk yönetiminin ilk adımı, potansiyel risklerin belirlenmesini içermektedir. Proje yöneticisi, proje sürecinde ortaya çıkabilecek çeşitli riskleri tanımlamak için sistematik bir yaklaşım benimsemektedir. Risklerin belirlenmesi sürecinde, proje ekibi, paydaşlar ve diğer ilgili taraflarla görüşmeler yapılmakta ve geçmiş projelerde karşılaşılan sorunlar analiz edilmektedir (Hillson & Murray-Webster, 2017). Bu süreç, risklerin tanımlanmasına ve risklerin proje üzerindeki potansiyel etkilerinin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Risklerin analizi, risklerin olasılığını ve etkisini değerlendirmek için kullanılan bir yöntem olarak ele alınmaktadır. Risk analizi, genellikle nicel ve nitel yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. Nicel risk analizi, risklerin finansal etkilerini ve olasılıklarını sayısal olarak değerlendirirken; nitel risk analizi, risklerin proje hedefleri

üzerindeki etkilerini ve risklerin önceliklerini belirlemek için daha subjektif değerlendirmeler içermektedir (Chapman & Ward, 2003). Risk analizi, risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini ve risklerin minimize edilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır.

### 2.7.3. Risk Yönetim Stratejileri

Risklerin belirlenmesi ve analizi sürecinden sonra, proje yöneticisi, riskleri yönetmek için stratejiler geliştirmektedir. Risk yönetim stratejileri genellikle dört ana kategoride sınıflandırılmaktadır: risklerin önlenmesi, risklerin azaltılması, risklerin transferi ve risklerin kabulü (PMI, 2017). Risklerin önlenmesi, risklerin ortaya çıkmasını engellemeyi amaçlayan stratejilerden oluşmaktadır. Bu stratejiler, proje sürecinde risklerin oluşma olasılığını azaltmaya yönelik önlemleri içermektedir (Hillson & Murray-Webster, 2017).

Risklerin azaltılması, risklerin etkilerini hafifletmek için kullanılan stratejileri kapsamaktadır. Bu stratejiler, risklerin proje sürecindeki etkilerini minimize etmeyi hedeflemekte ve genellikle risklerin olasılığını veya etkisini azaltmaya yönelik teknikleri içermektedir (Chapman & Ward, 2003). Risklerin transferi, risklerin başka bir tarafa devredilmesini içermekte ve genellikle sigorta veya dış kaynak kullanımı gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (PMI, 2017). Risklerin kabulü ise, risklerin maliyetlerini ve etkilerini kabul etmeyi ve bu risklerle başa çıkmak için planlar yapmayı ifade etmektedir.

### 2.7.4. Risk İzleme ve Kontrol

Risk yönetimi sürecinde, risklerin sürekli olarak izlenmesi ve kontrol edilmesi büyük önem taşımaktadır. Risklerin izlenmesi, risklerin gerçekleşme olasılığını ve etkilerini sürekli olarak değerlendirmek için yürütülen bir süreç olarak ele alınmaktadır. Proje yöneticisi, risklerin izlenmesi için düzenli raporlar ve güncellemeler sağlamaktadır (Hillson & Murray-Webster, 2017). Risk kontrolü ise, risklerin gerçekleşmesi durumunda nasıl yönetileceğini ve bu risklerle nasıl başa çıkılacağını belirlemektedir. Risk kontrolü süreci, risklerin etkilerini minimize etmek ve projeyi yönlendirmek için gerekli adımları içermektedir (PMI, 2017).

## 2.8. Değişim Yönetimi

ERP sistemlerinin implementasyonu, organizasyonlarda köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler, iş süreçlerinin, teknolojilerin ve organizasyonel yapının yeniden yapılandırılmasını içermekte ve bu nedenle, değişim yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi kritik öneme sahip olmaktadır (Kotter, 1996). Değişim yönetimi, yeni sistemlerin organizasyon içine entegre edilmesi sırasında karşılaşılan zorlukların üstesinden gelinmesine yardımcı olmakta ve çalışanların bu değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Lewin, 1947).

### 2.8.1. Değişim Yönetiminde Proje Yöneticisinin Rolü

Proje yöneticisi, ERP projelerinde değişim yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluk, değişim sürecinde çalışanları bilgilendirmeyi, motivasyon sağlamayı ve gerekli eğitimleri sunmayı içermektedir (Kotter, 1996). Proje yöneticisi, değişim yönetiminin bir parçası olarak, organizasyonun değişim sürecine uyum sağlaması için gerekli stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bu stratejiler, değişim sürecindeki zorlukları belirlemeyi ve bu zorlukları aşmak için etkili çözümler geliştirmeyi içermektedir (Hiatt, 2006).

### 2.8.2. Değişim Sürecinde Eğitim ve Bilgilendirme

Değişim yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesini içermektedir. Eğitimler, yeni ERP sistemlerinin nasıl kullanılacağını öğretmekte ve kullanıcıların yeni sistemlere adapte olmasını kolaylaştırmaktadır. Eğitim programları, sistemin temel işlevlerini, kullanıcı arayüzünü ve sistemin organizasyon içindeki rolünü kapsamaktadır (Kotter, 1996). Eğitimlerin yanı sıra, değişim sürecinde çalışanlara sürekli bilgilendirme yapılması da önem taşımaktadır. Bu bilgilendirmeler, çalışanların değişim süreci hakkında güncel bilgiye sahip olmalarını sağlamak ve değişimin organizasyon içindeki etkilerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Burke, 2017).

### 2.8.3. Dirençle Başa Çıkma

Değişim yönetiminin bir diğer önemli bileşeni, değişime karşı dirençle başa çıkmayı içermektedir. Çalışanlar, değişim sürecinde çeşitli nedenlerle direnç gösterebilmektedirler; bu nedenler arasında belirsizlik, iş güvenliği kaygıları ve değişimlerin kişisel etkileri yer almaktadır (Kotter, 1996). Proje yöneticisi, dirençle başa çıkmak için etkili stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler, çalışanların endişelerini dinlemeyi, değişim sürecinin nedenlerini açık bir şekilde açıklamayı ve çalışanları sürece dahil etmeyi içermektedir (Lewin, 1947). Ayrıca, değişim sürecinin desteklenmesi için liderlik ve motivasyon stratejileri kullanılmakta, bu da çalışanların değişim sürecine olumlu bir şekilde yaklaşmalarını teşvik etmektedir (Hiatt, 2006).

### 2.8.4. Değişim Yönetimi Modelleri

Değişim yönetiminde kullanılan çeşitli modeller, projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim modeli, değişim sürecini "buzları kırma," "değişim" ve "buzları yeniden dondurma" olarak üç aşamada ele almakta ve bu model, değişim sürecinin her aşamasında uygulanacak stratejileri belirlemektedir (Lewin, 1947). John Kotter'in değişim yönetimi modeli ise, değişim sürecini daha ayrıntılı aşamalara bölmekte ve her aşamada gerçekleştirilecek adımları tanımlamaktadır (Kotter, 1996). Bu modeller, değişim yönetiminin etkili bir şekilde yürütülmesine yönelik rehberlik sağlamak ve proje yöneticilerinin de-

ğişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

## 2.9. Proje Performansının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

### 2.9.1. Proje Performansının İzlenmesinin Önemi

Proje performansının izlenmesi, projelerin başarıyla tamamlanması ve hedeflere ulaşılması için kritik bir adımı oluşturmaktadır. Performans izleme, projede ilerlemeyi takip etmek ve proje hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için gerekli olmaktadır (Kerzner, 2013). Proje yöneticisi, proje sürecinde çeşitli performans göstergelerini belirlemede ve proje ilerlemesini düzenli olarak izlemektedir. Performans izleme süreci, projede gerçekleşen sapmaları zamanında tespit etmeyi ve bu sapmaların proje hedefleri üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi sağlamaktadır (PMI, 2017).

### 2.9.2. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Proje performansını izlemek için öncelikle uygun performans göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans göstergeleri, projenin başarıyla yürütülüp yürütülmediğini ölçen ölçütlerdir ve genellikle zaman, maliyet, kalite ve kapsam gibi temel proje bileşenlerini kapsamaktadır (Kerzner, 2013). Bu göstergeler, proje ilerlemesini değerlendirmek ve proje hedeflerine ulaşma derecesini ölçmek için kullanılmaktadır. Örneğin, zaman performans göstergeleri, proje zaman çizelgesine uyumu ölçerken; maliyet performans göstergeleri, bütçenin kontrol edilmesini sağlamaktadır (PMI, 2017).

### 2.9.3. Performans İzleme ve Raporlama

Performans izleme, proje sürecinde düzenli olarak gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç, belirlenen performans göstergeleri kullanılarak projede gerçekleşen ilerlemeleri ve sapmaları değerlendirmeyi içermektedir (Kerzner, 2013). Performans izleme araçları ve teknikleri, proje yöneticisinin proje performansını etkili bir şekilde değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Bu araçlar arasında proje kontrol panelleri, ilerleme raporları ve performans raporları bulunmaktadır (PMI, 2017).

İlerleme raporları, proje sürecindeki güncellemeleri ve gelişmeleri düzenli olarak belgeleyen raporlar olarak işlev görmektedir. Bu raporlar, paydaşlara projenin mevcut durumu hakkında bilgi vermekte ve gerekli durumlarda proje stratejilerinde değişiklik yapılmasına olanak tanımaktadır (Kerzner, 2013). Performans raporları ise, proje performansını detaylı bir şekilde analiz etmekte ve proje sonuçlarını ölçmek için gerekli verileri sunmaktadır. Bu raporlar, proje yöneticisinin proje performansını değerlendirmesine ve projede gerekli düzeltici önlemleri almaya yardımcı olmaktadır (PMI, 2017).

### 2.9.4. Performans Değerlendirme ve Karar Alma

Performans değerlendirme, projede elde edilen sonuçların belirlenen performans göstergeleri ile karşılaştırılmasını içermektedir. Bu değerlendirme, projenin hedeflere ne kadar yaklaştığını ve projede ne tür düzeltici önlemler alınması gerektiğini belirlemek için kullanılmaktadır (Kerzner, 2013). Performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak, proje yöneticisi, proje planında gerekli değişiklikleri yapabilmekte ve proje sürecini optimize edebilmektedir. Performans değerlendirme süreci, proje sonuçlarını sürekli olarak izlemeyi ve bu sonuçların projeyi nasıl etkilediğini anlamayı kapsamaktadır (PMI, 2017).

### 2.9.5. Sürekli İyileştirme

Proje performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi, sürekli iyileştirme süreçlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Proje yöneticisi, performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak projede gerçekleşen sorunları belirlemekte ve bu sorunların çözümü için stratejiler geliştirmektedir. Bu süreç, proje yönetimi uygulamalarının sürekli olarak gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamaktadır (Kerzner, 2013). Sürekli iyileştirme, proje yönetiminde en iyi uygulamaları belirlemeye ve bu uygulamaları projeye entegre etmeye yönelik bir yaklaşım sunmaktadır.

## 3. Organizasyonel Kültürün ERP Projeleri Üzerindeki Etkisi

### 3.1. Kültürel Uyum ve Proje Başarısı

#### 3.1.1. Organizasyonel Kültürün ERP Projelerindeki Rolü

Organizasyonel kültür, bir organizasyonun değerlerini, inançlarını ve davranış biçimlerini şekillendirmekte ve bu unsurlar, ERP projelerinin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. ERP sistemleri, organizasyonel süreçleri köklü bir şekilde değiştiren ve yeni iş yapış şekillerini benimseten teknolojiler olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, ERP projelerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, yeni sistemlerin organizasyonel kültürle uyumlu olması gerekmektedir (Schein, 2010). Kültürel uyum, organizasyon içinde yeni sistemlerin benimsenmesini kolaylaştırmakta ve sistemin etkinliğini artırmaktadır.

#### 3.1.2. Kültürel Uyumun Önemi

Kültürel uyum, ERP sistemlerinin organizasyon kültürüyle entegrasyonunu ifade etmektedir. Organizasyonel kültür, çalışanların sistemlere ve değişimlere nasıl tepki vereceğini belirlemekte olup, eğer yeni ERP sistemi organizasyonel kültürle uyumlu bir şekilde entegre edilirse, çalışanların bu sisteme adaptasyonu daha hızlı ve sorunsuz olmaktadır. Kültürel uyum, çalışanların yeni sistemlere karşı daha az direnç göstermelerini ve bu sistemleri daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamaktadır (Schein, 2010). Bu durum, projenin başarısını artırmakta; çünkü çalışanların yeni sistemlere adaptasyonu, sistemin

etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

#### 3.1.3. Proje Yöneticisinin Rolü

Proje yöneticisi, kültürel uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynar. Proje yöneticisinin, organizasyonel kültürü anlaması ve bu kültüre uygun bir değişim yönetimi stratejisi geliştirmesi gerekir (Cameron & Quinn, 2011). Proje yöneticisi, kültürel uyumu sağlamak için aşağıdaki adımları atabilir:

- Kültürel Analiz:** Proje yöneticisi, organizasyonel kültürü analiz ederek, kültürel engelleri ve fırsatları belirlemelidir. Bu analiz, kültürel değerler, normlar ve çalışanların sistem değişikliklerine yaklaşımını anlamayı içerir (Schein, 2010).
- İletişim ve Eğitim:** Proje yöneticisi, kültürel uyumu sağlamak için etkili iletişim ve eğitim stratejileri geliştirmelidir. Eğitim programları, çalışanlara yeni ERP sistemlerinin nasıl kullanılacağını öğretirken, aynı zamanda bu sistemlerin organizasyonel kültürle nasıl uyumlu hale getirileceğini de açıklar (Cameron & Quinn, 2011).
- Destek ve Katılım:** Proje yöneticisi, çalışanların değişim sürecine katılımını teşvik etmeli ve bu sürecin desteklenmesi için gerekli önlemleri almalıdır. Çalışanların değişime aktif bir şekilde katılımı, kültürel uyumun sağlanmasına yardımcı olur ve direnci azaltır (Kotter, 1996).

- Geribildirim ve Adaptasyon:** Proje yöneticisi, kültürel uyum sürecinde düzenli olarak geribildirim toplamalı ve bu geribildirimlere göre gerekli adaptasyonları yapmalıdır. Geribildirimler, kültürel engelleri belirlemek ve çözüm geliştirmek için kullanılabilir (Cameron & Quinn, 2011).

#### 3.1.4. Kültürel Uyumun Proje Başarısına Etkisi

Kültürel uyum, ERP projelerinin başarısını doğrudan etkiler. Organizasyonel kültürle uyumlu sistemler, daha hızlı bir benimsenme süreci sağlamaktadır ve çalışanların yeni sistemlere karşı olumlu bir tutum sergilemelerini sağlamaktadır (Schein, 2010). Ayrıca, kültürel uyum, projelerde karşılaşılan direnci azaltır ve sistemlerin etkinliğini artırır. Bu durum, projenin hedeflerine ulaşmasını ve organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Cameron & Quinn, 2011).

### 3.2. Kültürel Engel ve Zorluklar

#### 3.2.1. Kültürel Engellerin ERP Projelerindeki Rolü

Kültürel engeller, ERP projelerinin başarısını ciddi şekilde etkilemektedir. Kültürel farklılıklar, organizasyonlar arasında iletişim, iş yapış biçimleri ve süreç yönetimi konularında sorunlara yol açabilmektedir. Kültürel engeller, özellikle çok uluslu veya çeşitli kültürel arka planla-

ra sahip organizasyonlarda daha belirgin hale gelmekte olup, bu engellerin aşılması, projenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olmaktadır (Hofstede, 2001).

### 3.2.2. Kültürel Farklılıkların Proje Dinamikleri Üzerindeki Etkileri

Organizasyonlar arası kültürel farklılıklar, proje dinamiklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Kültürel farklılıklar, proje ekiplerinin etkileşimlerini, işbirliklerini ve karar alma süreçlerini zorlaştırabilmektedir. Örneğin, farklı kültürel değerler ve normlar, proje ekipleri arasında anlaşmazlıklara ve iletişim sorunlarına neden olabilmektedir (Hofstede, 2001). Bu durum, proje yönetiminde karşılaşılan zorlukları artırmakta ve projenin zamanında ve bütçe içinde tamamlanmasını engelleyebilmektedir.

Kültürel çeşitlilik, proje süreçlerini etkilemekte olup, proje yöneticisinin uygun stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Kültürel farklılıkların yönetilmesi, projenin başarıyla yürütülmesi için kritik bir öneme sahip olmakta ve bu süreç, kültürel engelleri tanımlamayı ve bu engellerle başa çıkmak için etkili çözümler geliştirmeyi içermektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

### 3.2.3. Kültürel Engel ve Zorlukların Aşılması

Kültürel engellerin aşılması için çeşitli stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler, kültürel engelleri tanımlamayı, bu engellerin etkilerini azaltmayı ve kültürel farklılıklarla başa çıkmayı amaçlamaktadır (Hofstede, 2001). İşte bazı stratejiler:

- Kültürel Eğitim ve Farkındalık:** Proje ekiplerine kültürel eğitimler vererek, kültürel farkındalıklarını artırmak, kültürel engellerin aşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu eğitimler, kültürel farklılıkların anlaşılmasını ve bu farklılıklarla başa çıkma becerilerinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).
- Açık İletişim ve İletişim Stratejileri:** Kültürel engellerin aşılmasında açık ve etkili iletişim kritik bir rol oynamaktadır. Proje yöneticileri, kültürel farklılıkların etkilerini minimize etmek için iletişim stratejileri geliştirmeli ve proje ekibi arasında açık bir iletişim kanalı sağlamalıdır (Hofstede, 2001).
- Kültürel Duyarlılık ve Esneklik:** Proje yöneticileri, kültürel farklılıklara duyarlı olmalı ve esnek bir yaklaşım benimsemelidir. Bu yaklaşım, proje ekiplerinin kültürel farklılıkları anlamalarına ve bu farklılıklarla etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).
- Kültürel Aracılar ve Danışmanlar:** Kültürel engellerin aşılmasında kültürel aracılar ve danışmanlar önemli bir rol oynamaktadır. Bu uzmanlar, kültürel farklılıkları anlamak ve proje sürecinde kültürel engellerle başa çıkmak için rehberlik sağlamaktadır (Hofstede,

2001).

### 3.2.4. Kültürel Çeşitlilik ve Stratejik Yaklaşımlar

Kültürel çeşitliliğin proje dinamikleri üzerindeki etkilerini yönetmek için stratejik yaklaşımlar geliştirilmelidir. Proje yöneticileri, kültürel çeşitliliği bir avantaj olarak kullanarak proje süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Bu stratejik yaklaşımlar, kültürel farklılıkları bir güç kaynağı olarak görmeyi ve bu farklılıkların proje başarısına katkıda bulunmasını sağlamayı içermektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

## 3.3. Kültürel Liderlik ve İletişim

### 3.3.1. Kültürel Liderliğin Önemi

Kültürel liderlik, bir organizasyonun kültürünü şekillendiren ve yönlendiren bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır. Kültürel liderlik, organizasyon içindeki değerlerin, inançların ve normların belirlenmesinde ve bu unsurların günlük işleyişe entegre edilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Proje yöneticisinin kültürel liderlik becerileri, ERP projelerinin başarısını önemli ölçüde etkileyebilmekte; proje ekiplerinin motivasyonunu artırmakta, ekip üyeleri arasında uyum sağlamakta ve projenin kültürel engelleri aşılmasına yardımcı olmaktadır (Bass & Riggio, 2006).

Kültürel liderlik, liderin vizyonunu ve değerlerini organizasyonun kültürüne entegre etme yeteneğini ifade etmektedir. Proje yöneticisinin kültürel liderlik becerileri, projenin organizasyonel kültüre uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamakta olup, bu da projenin başarısını artırmaktadır (Bass & Riggio, 2006). Proje yöneticisi, kültürel liderlik becerilerini kullanarak, projenin hedeflerini ve stratejilerini organizasyon kültürüyle uyumlu hale getirebilmekte ve ekip üyeleri arasında ortak bir anlayış geliştirebilmektedir.

### 3.3.2. Kültürel Liderlik Becerilerinin Proje Başarısına Etkisi

Kültürel liderlik becerileri, proje yöneticisinin ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve projeyi başarıyla yürütmesini sağlamaktadır. Proje yöneticisinin kültürel liderlik becerileri, aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Vizyon ve Misyon Oluşturma:** Proje yöneticisi, projenin vizyonunu ve misyonunu belirleyerek, bu vizyonun organizasyonel kültürle uyumlu olmasını sağlamaktadır. Bu uyum, proje hedeflerinin ve stratejilerinin organizasyon içindeki değerlerle ve normlarla örtüşmesini desteklemektedir (Bass & Riggio, 2006).
- Motivasyon ve İlgi Gösterme:** Proje yöneticisi, ekip üyelerini motive etmek ve projeye olan ilgilerini artırmak için kültürel liderlik becerilerini kullanmaktadır. Bu durum, ekip üyelerinin projeye olan bağlılıklarını ve

iş tatminlerini artırabilir (Bass & Riggio, 2006).

c) Değişim Yönetimi: Proje yöneticisi, kültürel değişim süreçlerini yöneterek, ekip üyelerinin yeni sistemlere ve süreçlere adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Bu da projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Kotter, 1996).

### 3.3.3. Etkili Kültürel İletişim Stratejileri

Etkili kültürel iletişim stratejileri, ERP projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel iletişim, organizasyon içindeki bilgilerin, değerlerin ve inançların paylaşılmasını ve bu unsurların proje süreçlerine entegre edilmesini sağlamaktadır (Robinson & Judge, 2013). Etkili kültürel iletişim stratejileri, proje ekibinin ortak bir anlayış geliştirmesine ve proje hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmektedir.

Etkili kültürel iletişim stratejileri şunları içermektedir:

a) Açık ve Şeffaf İletişim: Proje yöneticisi, projeye ilgili bilgileri açık ve şeffaf bir şekilde paylaşarak ekip üyeleri arasında güven ve anlayış oluşturmaktadır. Açık iletişim, kültürel engellerin aşılmasına yardımcı olabilmekte ve proje sürecinde karşılaşılan sorunları çözebilmektedir (Robinson & Judge, 2013).

b) Kültürel Farkındalık: Proje yöneticisi, kültürel farklılıkları anlamak ve bu farklılıklara uygun iletişim stratejileri geliştirmek için kültürel farkındalık oluşturmaktadır. Bu farkındalık, ekip üyeleri arasında daha etkili bir iletişim sağlamak ve proje sürecine katkıda bulunmaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

c) Geribildirim ve Katılım: Proje yöneticisi, ekip üyelerinden düzenli olarak geribildirim alarak ve bu geribildirimleri projede uygulayarak kültürel iletişimi geliştirmektedir. Ekip üyelerinin projeye aktif katılımını sağlamak, projede karşılaşılan sorunların daha hızlı çözülmesine yardımcı olabilmektedir (Robinson & Judge, 2013).

d) İletişim Eğitimleri: Proje yöneticisi, ekip üyelerine kültürel iletişim eğitimleri vererek etkili iletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu eğitimler, kültürel farklılıkların yönetilmesine ve proje sürecinde karşılaşılan engellerin aşılmasına katkıda bulunmaktadır (Hofstede, 2001).

Kültürel liderlik, organizasyonel kültürü şekillendiren bir faktör olarak önemli bir rol oynamaktadır. Proje yöneticisinin kültürel liderlik becerileri, projelerin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Bass & Riggio, 2006). Etkili kültürel iletişim stratejileri ise projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Robinson & Judge, 2013).

## 3.4. Değişim Kültürü ve Adaptasyon

### 3.4.1. Değişim Kültürünün Tanımı ve Önemi

Değişim kültürü, bir organizasyonun değişim süreçlerine ve yeniliklere olan yaklaşımını ifade etmektedir. Organizasyonların değişim kültürü, onların değişim süreçlerine ne kadar açık olduklarını, bu süreçleri nasıl yönettiklerini ve değişimle nasıl başa çıktıklarını belirlemektedir. ERP sistemlerinin uygulanması, organizasyonlarda köklü değişiklikler ve dönüşümler gerektirdiği için, değişim kültürü projelerin başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Kotter, 1996).

Değişim kültürü, organizasyonların değişim süreçlerine ve yeniliklere karşı tutumlarını şekillendirmekte; organizasyonun genel adaptasyon yeteneğini ve yeniliklere açıklığını belirlemektedir. Organizasyonlarda değişime açık bir kültür oluşturmak, projelerin daha başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır; çünkü bu tür bir kültür, çalışanların değişim süreçlerine daha olumlu bakmalarını ve bu süreçlerde daha etkili bir şekilde yer almalarını desteklemektedir (Schein, 2010).

### 3.4.2. Değişim Kültürünün ERP Projelerindeki Rolü

ERP projeleri, organizasyonların iş yapış biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmekte olup, bu değişim süreçlerinin yönetimi organizasyonel başarının anahtarlarından biri olarak kabul edilmektedir. Değişim kültürü, bu süreçlerin yönetimini etkileyebilmekte ve projenin başarısını belirleyebilmektedir. Değişim kültürünün ERP projelerindeki rolü şunları içermektedir:

a) Değişime Açıklık: Değişim kültürü, organizasyonun değişime ne kadar açık olduğunu ve bu değişimi ne kadar desteklediğini belirlemektedir. Açık bir değişim kültürü, çalışanların yeni ERP sistemlerini benimsemelerini ve bu sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Schein, 2010).

b) Kültürel Adaptasyon: Değişim kültürü, organizasyonun değişim süreçlerine uyum sağlama yeteneğini etkilemektedir. Kültürel olarak değişime açık bir organizasyon, ERP sistemlerinin entegrasyonunu daha kolay bir şekilde gerçekleştirmekte ve bu süreçte karşılaşılan dirençleri azaltmaktadır (Kotter, 1996).

c) Motivasyon ve Katılım: Değişim kültürü, çalışanların değişim süreçlerine katılımını ve bu süreçlere olan motivasyonunu etkilemektedir. Pozitif bir değişim kültürü, çalışanların değişim süreçlerine daha aktif bir şekilde katılmalarını ve bu süreçlerde daha yüksek bir motivasyon göstermelerini sağlamaktadır (Schein, 2010).

### 3.4.3. Proje Yöneticisinin Rolü

Proje yöneticisi, değişim kültürünü anlamalı ve bu kültüre uygun stratejiler geliştirmelidir. Proje yöneticisinin rolü, değişim kültürünün organizasyonda etkin bir

şekilde uygulanmasını ve bu kültürün proje süreçlerine entegre edilmesini sağlamaktır. Proje yöneticisi, değişim kültürünün başarılı bir şekilde yönetilmesi için aşağıdaki stratejileri kullanabilmektedir:

- Değişim Kültürünü Anlama:** Proje yöneticisi, organizasyonun mevcut değişim kültürünü anlamalıdır. Bu anlayış, proje sürecinde karşılaşılabilecek kültürel engelleri tanımlamak ve bu engellerle başa çıkmak için gerekli stratejileri geliştirmek açısından önemlidir (Kotter, 1996).
- Eğitim ve İletişim:** Proje yöneticisi, değişim kültürünü desteklemek için etkili eğitim ve iletişim stratejileri geliştirmelidir. Eğitimler, çalışanların değişim süreçlerine uyum sağlamalarını ve bu süreçlerde başarılı olmalarını desteklemektedir (Schein, 2010).
- Destek ve Motivasyon:** Proje yöneticisi, değişim kültürünü teşvik etmek ve çalışanları bu kültüre uyum sağlamaları konusunda motive etmek için çeşitli destekleyici stratejiler geliştirmelidir. Bu destek, değişim süreçlerinde çalışanların daha aktif bir şekilde yer almalarını sağlamaktadır (Kotter, 1996).
- Geribildirim ve Adaptasyon:** Proje yöneticisi, değişim kültürü ile ilgili geribildirim toplamalı ve bu geribildirimlere göre gerekli adaptasyonları yapmalıdır. Bu süreç, değişim kültürünün organizasyon içinde etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Schein, 2010).

#### 3.4.4. Değişim Kültürünün Sağladığı Avantajlar

Değişim kültürü, ERP projelerinde organizasyonel uyumu ve başarıyı artırabilmektedir. Değişime açık bir kültür, organizasyonun yeniliklere ve sistem değişikliklerine daha hızlı uyum sağlamasını desteklemekte olup, bu da ERP projelerinin daha hızlı ve verimli bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunmaktadır (Schein, 2010). Ayrıca, değişim kültürü, çalışanların değişim süreçlerine daha olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlamakta ve bu durum projenin genel başarısını artırmaktadır.

## 4. Proje Yöneticisi ve Kültür İlişkisi

### 4.1. Proje Yöneticisinin Kültürel Duyarlılığı

#### 4.1.1. Kültürel Duyarlılığın Önemi

Proje yöneticisinin kültürel duyarlılığı, proje başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kültürel duyarlılık, bir proje yöneticisinin farklı kültürel arka planlardan gelen ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurma, iş birliği yapma ve yönetim becerilerini uygulama yeteneğini ifade etmektedir. Kültürel duyarlılık, proje yöneticisinin organizasyon içinde kültürel farklılıkları anlamasını ve bu farklılıkları yönetmesini sağlamaktadır (Adler, 2002).

Kültürel farkındalık ve duyarlılık, proje yöneticisinin etkili bir yönetim yapmasını desteklemekte olup, proje yöneticileri, kültürel farkındalıklarını artırarak projelerde kültürel engelleri aşabilir ve ekip üyeleri arasında uyum sağlayabilmektedir. Bu durum, proje süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesine ve proje hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Adler, 2002).

#### 4.1.2. Kültürel Farkındalık ve Proje Yönetimi

Kültürel farkındalık, proje yönetiminin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır ve proje yöneticisinin kültürel çeşitliliği anlaması ve bu çeşitliliği etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Kültürel farkındalık, proje yöneticisinin farklı kültürel değerleri, normları ve davranış biçimlerini tanımasını ve bu anlayışı proje yönetim süreçlerine entegre etmesini sağlamaktadır (Hofstede, 2001).

Kültürel çeşitlilik, proje yönetiminde şu şekillerde önemli bir rol oynamaktadır:

- İletişim ve İşbirliği:** Kültürel farkındalık, proje yöneticisinin farklı kültürel arka planlardan gelen ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve iş birliği yapmasını sağlamaktadır. Farklı kültürel anlayışlar, iletişim tarzlarını ve iş yapış biçimlerini etkileyebileceği için proje yöneticisinin kültürel farkındalığı artırması büyük önem taşımaktadır (Hofstede, 2001).
- Kültürel Engellerin Aşılması:** Proje yöneticisi, kültürel engelleri tanımalı ve bu engellerle başa çıkmak için stratejiler geliştirmelidir. Kültürel farkındalık, bu engellerin anlaşılmasını ve aşılmasını sağlayarak proje süreçlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Adler, 2002).
- Çeşitliliğin Yönetimi:** Kültürel çeşitlilik, proje ekiplerinde farklı bakış açıları ve beceriler sağlayabilmektedir. Proje yöneticisi, bu çeşitliliği yönetmeli ve ekip üyelerinin farklı yeteneklerini ve bilgi birikimlerini projeye katkıda bulunacak şekilde kullanmalıdır (Hofstede, 2001).

#### 4.1.3. Kültürel Duyarlılık ve Proje Başarısı

Proje yöneticisinin kültürel duyarlılığı, projenin başarısını etkileyen bir dizi faktörü içermektedir. Kültürel duyarlılık, proje yöneticisinin aşağıdaki yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilmektedir:

- Kültürel Uyum:** Proje yöneticisi, projedeki kültürel farklılıkları anladığında, ekip üyeleriyle daha uyumlu bir şekilde çalışabilmekte ve projeyi daha etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Bu uyum, proje hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır (Adler, 2002).
- Motivasyon ve Performans:** Kültürel duyarlılık, ekip üyelerinin motivasyonunu ve performansını olum-

lu yönde etkileyebilmektedir. Proje yöneticisi, kültürel farklılıkları anladığında ve bu farklılıkları desteklediğinde, ekip üyeleri daha yüksek bir motivasyon ve performans sergileyebilmektedir (Hofstede, 2001).

c) Çatışma Yönetimi: Kültürel duyarlılık, proje yöneticisinin kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmaları etkili bir şekilde yönetmesini sağlamaktadır. Proje yöneticisi, çatışma durumlarında kültürel farkındalıkla yaklaşarak çözümler geliştirebilmekte ve proje sürecindeki gerilimleri azaltabilmektedir (Adler, 2002).

## 4.2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi

### 4.2.1. Kültürel Farklılıkların Önemi ve Proje Yönetimi

Kültürel farklılıklar, özellikle uluslararası ve çok kültürlü projelerde ERP sistemlerinin uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel çeşitlilik, proje ekiplerinin çalışma şekillerini, iletişim tarzlarını ve problem çözme yöntemlerini etkileyebilmekte; bu farklılıklar proje sürecinde çeşitli zorluklara yol açabilmektedir. Bu zorlukların etkili bir şekilde yönetilmesi, projenin başarısı için kritik öneme sahiptir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Kültürel farklılıkların yönetimi, proje yöneticisinin projede karşılaşılan kültürel engelleri aşmak ve ekip üyeleri arasında uyumu sağlamak için geliştirmesi gereken stratejileri içermektedir. Kültürel çeşitliliğe uygun yönetim stratejileri, proje hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamakta ve projelerin başarıyla tamamlanmasını desteklemektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

### 4.2.2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi için Stratejiler

Kültürel farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi için proje yöneticileri tarafından uygulanabilecek çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler, kültürel çeşitliliği dikkate alarak projelerin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır:

a) Kültürel Eğitim ve Farkındalık: Proje yöneticileri, kültürel farklılıkları anlamak ve bu farklılıkları yönetmek için ekip üyelerine kültürel eğitimler sağlamalıdır. Kültürel eğitimler, ekip üyelerinin farklı kültürel arka planlardan gelen meslektaşlarıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını ve iş birliği yapmalarını desteklemektedir (Hofstede, 2001). Bu eğitimler, kültürel normların ve değerlerin anlaşılmasını sağlayarak, kültürel engellerin daha kolay aşılmasına katkıda bulunmaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

b) Kültürel Uyum Stratejileri Geliştirme: Proje yöneticileri, kültürel farklılıkların proje süreçlerini etkilemesini önlemek için kültürel uyum stratejileri geliştirmelidir. Bu stratejiler, farklı kültürlerin proje hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini sağlamak ve projede karşılaşılan kültürel engellerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Hofstede, 2001).

c) Etkili İletişim Kanalları Oluşturma: Kültürel farklılıkların etkilerini azaltmak için etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Proje yöneticileri, proje ekipleri arasında açık ve etkili bir iletişim ortamı sağlayarak, kültürel engellerin ve yanlış anlamaların önüne geçebilmektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). İletişim stratejileri, kültürel farklılıkların yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır.

d) Çatışma Yönetimi ve Çözüm Yöntemleri: Kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkabilecek çatışmalar, proje sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Proje yöneticileri, kültürel çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek ve çözümler için stratejiler geliştirmelidir. Çatışma yönetimi, kültürel farklılıkların projenin başarısını engellemesini önlemekte ve ekip içindeki uyumu desteklemektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

e) Dengeli Karar Verme: Kültürel farklılıkların yönetilmesinde dengeli karar verme süreçleri önem taşımaktadır. Proje yöneticileri, kültürel çeşitliliği dikkate alarak adil ve dengeli kararlar almalıdır. Bu yaklaşım, ekip üyelerinin projeye olan güvenini artırmakta ve projede karşılaşılan kültürel zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olabilmektedir (Hofstede, 2001).

### 4.2.3. Proje Başarısına Katkıları

Kültürel farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, ERP projelerinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Yönetim stratejilerinin uygulanması, proje süreçlerinde kültürel engellerin aşılmasına, ekip içindeki uyumun sağlanmasına ve proje hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetilmesi, projelerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını desteklemekte ve organizasyonel başarıya katkıda bulunmaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

## 4.3. Proje Yöneticisinin Kültürel Becerileri

### 4.3.1. Kültürel Becerilerin Önemi

Proje yöneticisinin kültürel becerileri, projelerin başarısını doğrudan etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Kültürel beceriler, proje yöneticisinin farklı kültürel arka planlardan gelen ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi, bu ekiplerle uyumlu çalışabilmesi ve kültürel zorlukları aşabilmesi için gereklidir (Adler, 2002). Bu beceriler, proje yöneticisinin uluslararası ve çok kültürlü ortamlarda başarılı bir yönetim yapmasını sağlamak ve projelerin hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir (Bass & Riggio, 2006).

Kültürel beceriler, projelerin kültürel çeşitliliğe uyum sağlamasında ve projelerdeki kültürel engelleri aşmada önemli bir rol oynamaktadır. Proje yöneticisinin bu becerilere sahip olması, projenin başarısını artırabilmekte ve projelerde karşılaşılan kültürel zorlukların üstesinden gelmesini kolaylaştırmaktadır (Adler, 2002).



### 4.3.2. Kültürel Becerilerin Geliştirilmesi

Proje yöneticisinin kültürel becerilerinin geliştirilmesi, etkili bir yönetim için önem taşımaktadır. Bu becerilerin geliştirilmesi, proje yöneticisinin kültürel çeşitliliği anlamasını ve bu çeşitliliği yönetmesini sağlamaktadır. Kültürel becerilerin geliştirilmesi için uygulanabilecek bazı stratejiler şunlardır:

- Kültürel Farkındalık Eğitimleri:** Proje yöneticisinin farklı kültürel değerleri, normları ve davranış biçimlerini tanımasını sağlamak için kültürel farkındalık eğitimleri alması önemlidir. Bu eğitimler, kültürel farklılıkların anlaşılmasına katkı sağlayarak daha etkili bir iletişimi teşvik etmektedir.
- Kültürel Deneyim:** Proje yöneticileri, farklı kültürel ortamlarda deneyim kazanarak kültürel becerilerini geliştirebilmektedir. Uluslararası projelerde yer almak veya farklı kültürlerle etkileşimde bulunmak, kültürel becerilerin gelişimini desteklemekte ve yöneticinin kültürel zorlukları daha iyi anlamasını sağlamaktadır (Bass & Riggio, 2006).
- Etkili İletişim ve Dinleme Becerileri:** Kültürel becerilerin geliştirilmesi, etkili iletişim ve dinleme becerilerini içermektedir. Proje yöneticileri, kültürel farklılıkları anlamak ve bu farklılıklarla başa çıkmak için etkili iletişim stratejileri kullanmalı ve farklı kültürlerden gelen geri bildirimleri dikkatlice dinlemelidir (Bass & Riggio, 2006).
- Empati ve Açıklık:** Proje yöneticileri, farklı kültürel bakış açılarını anlamak için empati göstermeli ve açıklık sağlamalıdır. Empati, kültürel farklılıkların anlaşılmasını ve bu farklılıklarla uyumlu stratejiler geliştirilmesini desteklemekte olup, proje sürecinde daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Adler, 2002).

### 4.3.3. Kültürel Becerilerin Proje Başarısına Katkıları

Proje yöneticisinin kültürel becerileri, projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu beceriler, proje yöneticisinin aşağıdaki alanlarda başarılı olmasını sağlamaktadır:

- Kültürel Zorlukları Aşma:** Proje yöneticisinin kültürel becerileri, projelerde karşılaşılan kültürel zorlukları aşmasına yardımcı olmaktadır. Bu beceriler, kültürel engellerin ve yanlış anlamaların önüne geçilmesini sağlamakta ve proje süreçlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesini desteklemektedir (Adler, 2002).
- Ekip Uyumu ve Performansı:** Proje yöneticisinin kültürel becerileri, ekip içindeki uyumu artırabilmekte ve ekip üyelerinin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yöneticinin kültürel becerileri, ekip üyelerinin farklı kültürel arka planlarını dikkate alarak etkili bir yönetim sağlamaktadır (Bass & Riggio, 2006).
- Projelerin Başarıyla Tamamlanması:** Kültürel

beceriler, projelerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını desteklemektedir. Proje yöneticisinin kültürel becerileri, projelerin başarıyla yürütülmesini sağlamakta ve organizasyonel başarıya katkıda bulunmaktadır (Adler, 2002).

## 5. Vaka Analizleri ve Örnekler

### 5.1. Başarılı ERP Projeleri

#### 5.1.1. Başarı Kriterleri ve Proje Yönetiminin Rolü

Başarılı ERP projeleri, genellikle etkili bir proje yönetimi ve kültürel uyum ile tanımlanmakta olup, bu projelerde proje yöneticisinin rolü, projelerin başarıyla tamamlanmasında kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Proje yöneticisinin başarı faktörleri arasında kapsamlı bir planlama, etkili iletişim ve kültürel uyum sağlama yer almaktadır (Somers & Nelson, 2004).

Başarılı ERP projeleri, genellikle iyi bir proje planlaması ile desteklenmektedir. Proje planlaması, proje kapsamının net bir şekilde tanımlanmasını, zaman çizelgelerinin oluşturulmasını ve bütçenin yönetilmesini içermekte olup, proje yöneticisinin projeyi zamanında ve bütçe dahilinde tamamlaması için sağlam bir temel oluşturmaktadır (Kerzner, 2013). Planlama sürecinde, risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi de projelerin başarıyla tamamlanması için kritik öneme sahiptir (PMI, 2017).

#### 5.1.2. Kültürel Uyumun Önemi

Kültürel uyum, başarılı ERP projelerinin bir başka önemli özelliğidir. ERP sistemleri, organizasyonlarda köklü değişimlere yol açmakta ve bu değişimlerin organizasyon kültürü ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Kültürel uyum, yeni sistemlerin organizasyon kültürüyle entegre edilmesini kolaylaştırmakta ve çalışanların yeni sisteme adaptasyonunu desteklemektedir (Schein, 2010). Bu uyum, proje sürecinde karşılaşılan kültürel engellerin aşılmasına yardımcı olmakta ve proje başarısını artırmaktadır (Somers & Nelson, 2004).

Kültürel uyumun sağlanması, proje yöneticisinin kültürel farklılıkları anlaması ve bu farklılıkları yönetmesi ile mümkün olmaktadır. Kültürel faktörlerin etkili bir şekilde ele alınması, projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Proje yöneticisinin kültürel duyarlılığı, projelerdeki kültürel zorlukları aşmasına ve ekip üyeleri arasında uyumu sağlamasına yardımcı olmaktadır (Cameron & Quinn, 2011).

#### 5.1.3. Planlama ve İletişim Stratejilerinin Rolü

Başarılı ERP projelerinde planlama ve iletişim stratejileri, projelerin verimli bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İyi bir planlama süreci, proje yöneticisinin projenin her aşamasında uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Proje hedeflerinin belirlenmesi, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve proje sü-

recinin kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır (Kerzner, 2013).

Etkili iletişim stratejileri, projelerde tüm paydaşlarla açık ve anlaşılır bir iletişim sağlamaktadır. Bu durum, projenin başarısını destekler ve paydaşların proje hedeflerine uyum sağlamasını kolaylaştırır. İletişim stratejileri, proje yöneticisinin ekip üyeleri, üst yönetim ve diğer paydaşlar arasındaki etkileşimi yönetmesine yardımcı olmaktadır (Nah, Lau, & Kuang, 2001). İyi bir iletişim, proje sürecinde meydana gelen sorunların erken tespit edilmesine ve çözülmesine olanak tanır; bu da projelerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını sağlamaktadır.

Özetle, başarılı ERP projeleri, etkili bir proje yönetimi ve kültürel uyum ile karakterizedir. Proje yöneticisinin rolü, projelerin başarıyla tamamlanmasında kritik bir faktör olup, kültürel uyum sağlanması projelerin organizasyonel hedeflere ulaşmasını desteklemektedir. İyi bir planlama ve etkili iletişim stratejileri, projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmakta ve projelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Somers & Nelson, 2004; Nah, Lau, & Kuang, 2001).

## 5.2. Başarısız ERP Projeleri

### 5.2.1. Kültürel ve Yönetimsel Eksikliklerin Rolü

Başarısız ERP projeleri, genellikle kültürel ve yönetimsel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu projelerde karşılaşılan zorluklar ve başarısızlık nedenleri, projelerin hedeflerine ulaşmasını engelleyen önemli faktörlerdir (Motiwalla & Thompson, 2012). Kültürel engeller ve yönetim eksiklikleri, projelerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bu etkilerin anlaşılması, gelecekteki projelerin başarısını artırmak için kritik bir öneme sahiptir (Al-Mashari & Zairi, 2000).

### 5.2.2. Kültürel Engeller

Kültürel engeller, ERP projelerinin başarısız olmasının temel nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel uyumsuzluk, organizasyonlarda köklü değişimlere yol açan ERP sistemlerinin uygulanmasını zorlaştırmakta; bu engeller genellikle çalışanların yeni sistemlere karşı direnci, değişimle ilgili belirsizlikler ve kültürel farkındalığın eksikliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Hofstede, 2001). Kültürel uyum eksikliği, proje sürecinde ciddi sorunlara yol açabilir ve bu durum, projenin başarısızlığına neden olabilmektedir.

Örneğin, farklı kültürel değerler ve normlar, ERP sistemlerinin uygulama sürecinde çatışmalara yol açabilmektedir. Çalışanların kültürel arka planları, yeni sistemlerin kabulünü etkileyebilir ve bu da projelerin zamanında ve başarılı bir şekilde tamamlanmasını engelleyebilmektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Kültürel engellerin etkili bir şekilde ele alınması, projenin başarısını artırmakta ve kültürel uyumu sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Schein,

2010).

### 5.2.3. Yönetim Eksiklikleri

Yönetim eksiklikleri de ERP projelerinin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Proje yönetiminde yaşanan eksiklikler, projenin kapsamının belirlenmemesi, yetersiz zaman ve bütçe yönetimi, etkili risk yönetimi stratejilerinin olmaması gibi sorunları içermektedir (Kerzner, 2013). Bu eksiklikler, projelerin planlama aşamasından uygulama aşamasına kadar birçok noktada sorunlara yol açmakta ve projenin başarısızlığına neden olabilmektedir (PMI, 2017).

Yönetim eksiklikleri, aynı zamanda etkili iletişim stratejilerinin olmamasını da içermektedir. Proje yöneticilerinin paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmaması, bilgi akışındaki eksiklikler ve proje sürecinde meydana gelen sorunların hızlı bir şekilde çözülmemesi, projelerin başarısızlığına yol açabilmektedir (Nah, Lau, & Kuang, 2001). Ayrıca, projelerde karşılaşılan risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmemesi ve yönetilmemesi, projelerin başarısızlık riskini artırmaktadır (Hillson & Murray-Webster, 2017).

### 5.2.4. Başarısızlık Nedenlerinin İncelenmesi

Başarısız ERP projelerinin nedenlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, bu projelerde karşılaşılan sorunların ve eksikliklerin anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu inceleme, projelerin başarısız olmasına neden olan faktörlerin belirlenmesine ve gelecekteki projelerde bu faktörlerin etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilmektedir (Motiwalla & Thompson, 2012). Başarısızlık nedenlerinin analizi, proje yöneticilerinin ve organizasyonların daha etkili stratejiler geliştirmesine olanak tanımakta ve bu da gelecekteki projelerin başarısını artırabilmektedir.

Özetle, başarısız ERP projeleri genellikle kültürel ve yönetimsel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Kültürel engeller ve yönetim eksiklikleri, projelerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bu etkilerin anlaşılması, proje yönetiminde daha iyi stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Proje yöneticilerinin ve organizasyonların, bu eksiklikleri ele alarak projelerin başarısını artırmaları önem taşımaktadır (Motiwalla & Thompson, 2012; Al-Mashari & Zairi, 2000).

## 6. Sonuçlar ve Öneriler

Proje yöneticisinin rolü, ERP projelerinin başarısı için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Stratejik yönetim becerileri, planlama ve koordinasyon, risk yönetimi, liderlik ve iletişim gibi yetkinlikler, projelerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını sağlarken, organizasyonel hedeflerle uyumu artırmaktadır. Proje yöneticileri, ERP sistemlerinin karmaşık doğasını yönetirken esneklik ve adaptasyon kabiliyeti göstermelidir. Proje yöneticisinin ekip içindeki uyumu sağlama ve kaynakları etkili bir şekilde yönetme konusundaki yetenekleri, pro-

jenin genel başarısını doğrudan etkilemektedir.

Organizasyonel kültür, ERP projelerinin başarısını derinden etkileyen bir faktördür. Kültürel uyum, yeni sistemlerin kabulünü ve etkinliğini artırarak projelerin başarı şansını yükseltmektedir. Proje yöneticileri, kültürel farklılıkları anlamalı ve bu farklılıkları yönetmek için stratejiler geliştirmelidir. Kültürel değişim yönetimi, çalışanların yeni sistemlere adaptasyonunu kolaylaştırmakta ve organizasyonel direnci azaltmaktadır. Kültürel faktörlerin etkin yönetimi, projelerin hedeflerine ulaşmasını ve organizasyonel değişim süreçlerini desteklemektedir.

Gelecek araştırmalar, kültürel faktörlerin ERP projelerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemeli ve yenilikçi proje yönetim yaklaşımlarının uygulanabilirliğini değerlendirmelidir. Özellikle, kültürel adaptasyon ve eğitim stratejilerinin etkinliğini araştırmak, organizasyonların değişim süreçlerini daha etkili yönetmelerine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, kültürel çeşitliliğin proje ekiplerinin dinamikleri üzerindeki etkisi de dikkate alınmalı ve bu alanda daha fazla çalışma yapılmalıdır.

Sonuç olarak, ERP projelerinin başarısı, sadece teknik yeterliliklere değil, aynı zamanda proje yöneticisinin liderlik becerilerine, iletişim yeteneklerine ve organizasyonel kültüre uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Proje yöneticileri, kültürel faktörleri göz önünde bulundurarak stratejik planlama yapmalı ve çalışanların yeni sistemlere adaptasyonunu kolaylaştıracak eğitim programları oluşturmalıdır.

Öneriler:

- Proje Yöneticisi Eğitimi: Proje yöneticilerine, stratejik yönetim, risk yönetimi ve kültürel farkındalık konularında eğitimler verilmelidir.

## Kaynakça

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies. *International Journal of Project Management*, 34(5), 786-798. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.005>
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Thomson South-Western.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Information and business process alignment: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 65(2), 273-287. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(99\)00045-0](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(99)00045-0)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bourne, M., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597668>
- Bradley, J. (2008). *Management insights: ERP implementation and the alignment of business processes*. John Wiley & Sons.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

- Kültürel Uyum Stratejileri: Organizasyonel kültüre uyum sağlamak amacıyla, ERP sisteminin entegrasyon sürecinde kültürel uyum stratejileri geliştirilmelidir.
- Eğitim Programları: Çalışanlar için etkili eğitim programları tasarlanmalı ve bu programların başarısı düzenli olarak değerlendirilmelidir.
- Yenilikçi Yaklaşımlar: Agile gibi yenilikçi proje yönetim metodolojileri araştırılmalı ve ERP projelerine uygulanmalıdır.
- Kültürel Çeşitlilik Yönetimi: Farklı kültürel geçmişlere sahip ekiplerin dinamiklerini anlamak ve yönetmek için çalışmalar yapılmalıdır.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi, ERP projelerinin başarısını artıracak ve organizasyonel değişim süreçlerini destekleyecektir. Gelecek araştırmalar, bu alanda derinlemesine bilgi sağlayarak, kültürel engellerin aşılmasında ve proje yönetiminde daha etkili yöntemlerin geliştirilmesinde önemli katkılar sunabilir.

### ORCID

Deniz ÇINAR (0009-0000-0373-901X)

### BİLGİ

**Çıkar Çatışması.** Çalışmanın tek yazarlı olması itibarıyla herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Türetilmiş Yayın.** Çalışma, herhangi bir çalışmadan türetilmemiş, özgün bir çalışmadır.

**Fon Bilgileri.** Çalışma için herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

**Çalışmanın Etik Yönü.** Çalışma, derleme makale türündedir. Derleme makalelerde etik kurul iznine gerek yoktur.

**Katkı Oranı.** Çalışma, tek yazarlı bir çalışma olması sebebiyle tamamen yazar Dr. Deniz Çınar'a aittir.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project risk management: Processes, techniques and insights* (2nd ed.). Wiley.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.001>
- Davenport, T. H. (1998). Putting information to work: How to use enterprise systems to create business value. *Harvard Business Review*, 76(3), 121-132.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainability in project management: A review of current research. *International Journal of Project Management*, 31(6), 769-781. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.005>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Harrison, F., & Lock, D. (2004). *Advanced project management: A*

- structured approach. Gower Publishing Limited.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Research.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude* (3rd ed.). Routledge.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Huang, Z. (2002). The role of ERP in customer service: A conceptual framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 15(1), 36-48.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Hwang, H. G. (2004). An exploration of the relationship between project management practices and project success. *International Journal of Project Management*, 22(8), 587-593. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.004>
- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th ed.). Wiley.
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141-162. <https://doi.org/10.1023/A:1026579715164>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, K., & Van Hilleberg, J. (2000). ERP experiences and evolution. *Communications of the ACM*, 43(4), 22-26. <https://doi.org/10.1145/333132.333145>
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; Social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Monk, E. F., & Wagner, B. J. (2013). *Concepts in enterprise resource planning* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. (2004). The two sides of project management: The relevance of strategy and planning. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects* (pp. 3-22). Wiley.
- Motiwalla, L. F., & Thompson, J. (2012). *Enterprise systems for management* (2nd ed.). Pearson.
- Nah, F. F. H., Lau, J. L. S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296. <https://doi.org/10.1108/14637150110394815>
- O'Leary, D. E. (2000). *Enterprise resource planning systems: Systems, life cycle, electronic commerce, and risk*. Cambridge University Press.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwalbe, K. (2018). *Information technology project management* (8th ed.). Cengage Learning.
- Somers, T. M., & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. *Information & Management*, 41(3), 257-270. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.002>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.