

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ALGISININ MOTİVASYONA
ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ARACILIK
ROLÜ

Songül GÖKHAN

DANIŞMAN
Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

İZMİR - 2022

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Dijital Dönüşüm Algısının Motivasyona Etkisinde Çalışan Deneyiminin Aracılık rolü” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Songül GÖKHAN

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

Dijital Dönüşüm Algısının Motivasyona Etkisinde

Çalışan Deneyiminin Aracılık Rolü

Songül GÖKHAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Son yıllarda artan dijital teknoloji kullanımı ve ortaya çıkan uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi yeni iş modelleri çalışanların beklentileri, motivasyonu, performansı, bağlılığı, verimliliği gibi birçok konunun yeniden ele alınmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Yeni dönem koşulları göz önüne alınarak çalışanların davranışlarına ilişkin araştırmaların tekrarlanması fayda bulunmaktadır. Yeni iş modelleri ve dijital dönüşümün yoğun hızı göz önüne alındığında hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde araştırmalara ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada son zamanlarda insan kaynakları alanında akademisyenlerin ve insan kaynakları uzmanlarının üzerinde durduğu çalışan deneyimi kavramının dijital dönüşüm ve motivasyon ile ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve anket tekniği ile 391 kişiye ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerle öncelikle ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiş sonrasında Pearson Korelasyon analizi ile çalışan deneyimi, motivasyon ve dijital dönüşüm algısı ölçeklerinin ve alt boyutlarının ilişkileri incelenmiştir. Çalışan deneyimi-dijital dönüşüm algısı, dijital dönüşüm algısı-motivasyon, çalışan deneyimi ve motivasyonun arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Regresyon analizi ile çalışan deneyiminin motivasyona, dijital dönüşümün motivasyona ve dijital dönüşümün çalışan deneyimine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. SPSS Process

eklentisi ile Hayes model 4 kullanılarak gerçekleştirilen aracılık analizinde dijital dnüşüm ve motivasyon arasında çalışan deneyiminin aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dnüşüm, alışan Deneyimi, Motivasyon



ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy(PhD)
The Effect of Digital Transformation Perception on Motivation
Mediating Role of Employee Experience
Songül GÖKHAN

Dokuz Eylul University
Social Sciences Institute
Department of Tourism Management
Tourism Management Program

In recent years, the increasing use of digital technology and new business models such as remote work and hybrid working require many issues such as employee expectations, motivation, performance, loyalty and productivity to be reconsidered and evaluated. Considering the new period conditions, it is useful to repeat the researches on the behaviors of the employees. Considering the new business models and the intense pace of digital transformation, it becomes clear that there is a need for research at both the organizational level and the individual level. In this context, in this research, it has been tried to reveal the relationship between the concept of employee experience, which has recently been emphasized by academicians and human resources experts in the field of human resources, with digital transformation and motivation. Within the scope of the research, quantitative research method was used and 391 people were reached with survey technique. SPSS 23.0 package program was used in the analysis of the obtained data. With the obtained data, first of all, reliability and validity analyzes of the scales were carried out and then the relationships of employee experience, motivation and digital transformation perception scales and sub-dimensions were examined with Pearson Correlation analysis. It has been found that there is a meaningful and positive relationship between employee experience-digital transformation perception, digital transformation perception-motivation, employee experience and motivation. With the regression analysis, it has been

found that employee experience has a significant and positive effect on motivation, digital transformation on motivation and digital transformation on employee experience. In the mediation analysis carried out using the SPSS Process plugin and Hayes model 4, it has been found that employee experience has a mediating effect between digital transformation and motivation.

Keyword: Digital Transformation, Employee Experience, Motivation



DİJİTAL DÖNÜŞÜM ALGISININ MOTİVASYONA ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ARACILIK ROLÜ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. DENEYİMSSEL ÖĞRENME PSİKOLOJİSİ	3
1.1.1. Davranışsal Deneyim	11
1.1.2. Bilişsel Deneyim	13
1.1.3. Duygusal Deneyim	14
1.1.4. Sosyal Deneyim	15
1.2. ÇALIŞAN DENEYİMİ	16
1.2.1. Çalışan Deneyimi Boyutları	29
1.2.1.1. Uyum	29
1.2.1.2. Canlılık	30
1.2.1.3. İyi Oluş	31
1.2.1.4. Kapsayıcılık	31
1.2.1.5. Başarı Yönelim	33
1.2.1.6. Fiziksel İş Çevresi	34

1.3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM	35
1.3.1. Dijital Dönüşüm	35
1.3.1.1. Akıllı Robotlar	39
1.3.1.2. Arttırılmış Gerçeklik	40
1.3.1.3. Baskı Teknolojileri	40
1.3.1.4. Blokzincir	41
1.3.1.5. Bulut Teknolojileri	41
1.3.1.6. Büyük veri	42
1.3.1.7. Siber Güvenlik	43
1.3.1.8. Nesnelerin İnterneti	43
1.3.1.9. Sanal Gerçeklik	44
1.3.1.10. Yapay Zekâ	44
1.3.2. Geçmişten Günümüze Dijital Dönüşüm	45
1.3.3. Dijital Dönüşüm ve İnsan	50
1.3.4. Dijital Dönüşümün Etkileri	55
1.3.5. Konaklama İşletmelerinde Dijital Dönüşüm	58
1.4. MOTİVASYON	64
1.4.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi	64
1.4.2. Motivasyon Kuramları	70
1.4.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	75
1.5. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÇALIŞAN DENEYİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	77
1.6. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	78
1.7. ÇALIŞAN DENEYİMİ VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	80

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	88
2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	89
2.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	89
2.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	91
2.2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	98
3.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	100
3.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	100
3.2.1.1. Korelasyon Analizi	100
3.2.1.2. Regresyon Analizi	107
3.2.1.3 Aracılık Etkisi	108
SONUÇ VE TARTIŞMA	116
KAYNAKÇA	121

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Deneyimsel Öğrenme Kuramının Dayandığı Teoriler ve Teorisyenler	s. 10
Tablo 2: Çeşitli Yazarlar Tarafından Oluşturulan Çalışan Deneyimini Çerçevesi Ve Özellikleri	s. 17
Tablo 3: Çalışan Deneyimi Tanımları	s. 21
Tablo 4: Sanayi Devrimleri ve Özellikleri	s. 46
Tablo 5: Dijital Teknolojilerin Çalışanlar ve Liderler Üzerindeki Etkisi	s. 56
Tablo 6: Yıllar İtibariyle Turizmde Dijital Dönüşüm	s. 62
Tablo 7: Temel Motivasyon Teorileri ve Eleştirileri	s. 70
Tablo 8: Çalışan Deneyimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett' Testi	s. 93
Tablo 9: Çoklu İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett' Testi	s. 94
Tablo 10: Dijital Dönüşüm Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett' Testi	s. 96
Tablo 11: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	s. 98
Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	s. 101
Tablo 13: Basit Regresyon Analizi	s. 107
Tablo 13: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-1	s. 109
Tablo 14: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-2	s. 110
Tablo 15: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-3	s. 111
Tablo 16: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-4	s. 112
Tablo 17: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-5	s. 112
Tablo 18: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-6	s. 113
Tablo 17: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-9	s. 114
Tablo 18: Hipotez Test Özeti	s. 115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışan Deneyimi Evrimi	s. 22
Şekil 2: Araştırma Modeli	s. 90
Şekil 3: Aracılık Modeli	s. 108



EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket

ek s.1



GİRİŞ

Her şeyin çok hızlı değişim ve dönüşüm geçirdiği günümüz şartları altında çağı yakalamak oldukça zorlaşmaktadır. Doğa filozoflarından Herakleitos'un "Her şey sürekli devinim ve değişim içindedir" sözü tam olarak içinde bulunduğumuz çağı tasvir etmektedir. Zamanı yakalamak, çağa ayak uydurmak zorlaşırken, teknolojik, ekonomik ve sosyolojik birçok değişiklik birbirine paralel şekilde ilerlemekte toplumlar, şirketler, örgütler, insanlar bu değişimi yakalamak için sürekli bir koşuşturma içine girmektedirler. Ortaya çıkan teknolojik buluşlar, günlük yaşamımızı, iş hayatımızı, iletişim şeklimizi, düşünce yapımızı hatta kendimizi ifade ediş şeklimize kadar birçok değişikliğin çok hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Teknolojik ilerlemenin bir getirisi olan dijital dönüşüm kavramı yöneticiler, akademisyenler ve politikacılar tarafından dikkatle takip edilmektedir (Gheidar ve Shamizanjani, 2020;131). Dijital dönüşüm kavramı alan yazında oldukça ilgi çekici bir konu olmakla birlikte konunun daha çok örgüt açısından ele alındığı görülmektedir (Hanett ve diğerleri, 2021; Berghaus, 2016; Dorner ve Edelman,2015; Kane ve diğerleri, 2015; Crowston ve Myer, 2004; Venkatraman,1994).

Dijital dönüşüm sürekli ve dinamik bir süreci (Teichert, 2019), yeni iş modellerinin geliştirilmesini ve işletme yapısının dönüştürülmesini (Fitzgerald ve diğerleri,2013), iş ve rekabet gücünün artırılmasını, müşteri ve çalışanlar için artı değer yaratmayı (Solis ve Littleton,2017), kurum stratejilerinin, kurum kültürünün radikal bir şekilde değişimini (Leipzig ve diğerleri, 2017: 519) ifade etme etmektedir. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz şartları altında çalışanların nasıl motive edilecekleri sorunsalı ortaya çıkmaktadır (Özgeldi, 2020: 468). Bu bağlamda son zamanlarda alan yazında dijital dönüşüm ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla yapılan araştırmalarda artış yaşandığı görülmektedir (Yıldırım, 2020; Lumunon ve diğerleri, 2021; Demirel, 2021; Schwertner, 2017).

Motivasyon, bireylerin seçim ve kararları doğrultusunda davranışlarını etkileyen (Eroğlu, 2009) değerler, dürtüler, güdüler, ihtiyaçlar ve beklentilerin (Sikula, 1973) toplamıdır. Motivasyon çalışanların performansı ile yakından ilgili bir kavram olduğu için işletmeler tarafından üzerinde durulan en önemli konulardan birini oluşturmaktadır (Silalahi ve Sembiring, 2020).

Son dönemlerde yönetim alan yazının da ve İK yöneticileri tarafından sıklıkla dile getirilen kavramlardan biri de “çalışan deneyimi” kavramıdır (Rasca, 2018). Çalışan deneyimi kavramı pazarlama alanında kullanılan “müşteri deneyimi” kavramının bir nevi çalışanlar açısından uyarlanmasıdır. Çalışan deneyimi aslında tasarım odaklı düşünmenin bir parçasıdır. Çalışan deneyimi, bir çalışanın işyerine başvurduğu andan ayrılıncaya kadar geçen hatta ayrıldıktan sonraki düşüncelerini içeren deneyimleri içermektedir (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Raia,2017; Wride, 2016).

Çalışan deneyimine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda çalışan deneyimi ile motivasyon (Katzmayr, 2020), bağlılık, performans, memnuniyet (Plaskof, 2017; Farndale ve Kelliher, 2013; Itam ve Ghosh, 2020) arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu araştırmada dijital dönüşüm algısı ve çalışan deneyimi, çalışan deneyimi ve motivasyon, dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacak ve dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisinin olup olmadığı hipotezlerle test edilecektir.

Araştırmanın örneklemini turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden biri olan konaklama işletmesinde çalışanlar bireyler oluşturmaktadır. Çalışan deneyimi çalışanların bağlılığı ve motivasyonuna katkı sağlarken daha bağlı ve motive çalışanlarda daha iyi bir müşteri deneyiminin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadırlar (Zel ve Kongar, 2020). Müşteri deneyiminin turizm işletmeleri açısından önemi (Kement,2021) düşünüldüğünde turizm işletmelerinde müşteri deneyiminin yaratıcısı olan çalışanların yaşadığı deneyimlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca turizm işletmelerinde artan dijital teknoloji kullanımları (Duran, 2021) ve dijital teknoloji- çalışan deneyimi ilişkisi (Abhari ve Solomon, 2020) bu araştırmanın örneklem seçimini etkilemiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde dijital dönüşüm, motivasyon, çalışan deneyimi ve araştırmanın dayandırıldığı teori olan deneyimsel öğrenme psikolojisine ilişkin kavramsal bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde araştırmanın yöntemi, örneklemi, araştırma modeli, hipotezler ve analiz, sınırlılıklara ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. DENEYİMSEL ÖĞRENME PSİKOLOJİSİ

Öğrenebilme kapasitesi ile diğer canlılardan farklılaşan insanoğlu, dünyaya geldiği ilk andan itibaren çok kısa bir zaman içerisinde yeni davranışlar edinmeye başlamaktadır. Öğrenme yoluyla insanoğlu bilinçli olarak gülme, yürüme, konuşma, oynama, okuma ve yazma gibi yaşam süreci içinde sergilediği tüm davranışları edinmektedir (Erden ve Akman, 2001: 128; Çapan, 2017: 206).

İnsanoğlunun öğrenmeyi ilk defa nasıl ve ne zaman gerçekleştirdiği konusunda psikologlar tarafından farklı görüşler ileri sürülmektedir. Öğrenme kavramına ilişkin alan yazında fikir birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Psikologların öğrenme kavramına ilişkin fikir birliğinde oldukları tek konu öğrenmenin doğasına ilişkindir. Psikologlar öğrenmenin doğasını anlamak için objektif ve sistematik araştırmaların gerçekleştirilmesinin önemli olduğunu ifade etmektedirler (Ormrod, 2016: 5).

Öğrenme kavramı genel olarak bireylerin yaşantıları sonucunda davranışlarında meydana gelen değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Slavin, 2015: 116). Öğrenme Mayer (2008: 171) tarafından “yaşantıların bir sonucu olarak öğrencinin bilgisinde meydana gelen kalıcı izli değişiklik” olarak tanımlanmaktadır. İnsanın doğal gelişimi nedeniyle ortaya çıkan değişiklikler ise öğrenme olarak kabul edilmemektedir. Bireyin doğuştan gelen özellikleri öğrenme olarak değil gelişim olarak kabul edilmektedir. Öğrenme ve gelişim farklı kavramlar olmakla birlikte birbirinden ayrılmaz bir şekilde de ilişkilidir (Slavin, 2015: 116).

1800’lü yılların sonlarına doğru psikologlar tarafından ilgi görmeye başlayan öğrenme kavramı ile ilgili araştırmalarda iki yaklaşımın baskın olduğu görülmektedir. Bunlar Wilhelm Wundt’un çalışmalarında görülen yapısalcılık yaklaşımı ve John Dewey’in çalışmalarında görülen işlevselcilik yaklaşımıdır. Bu iki yaklaşım hassas ve dikkatlice tanımlanmış araştırma yöntemlerinden eksik olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir (Ormrod, 2016: 6).

Wilhelm Wundt bilincin doğasını psikoloji laboratuvarı ile incelemeye başlamış ve içebakış yöntemini kullanarak içsel deneyimleri tespit etmeye çalışmıştır. Wundt' a göre ruh ve beden birbirine paralel olmakla birlikte birbirinden etkilenmeyen iki farklı sistemdir. Hermann Ebbinghaus, Franz Brentano ve Carl Stumpf, gibi isimlerde Wundt'un izinden gitmiş ve insan doğasına ilişkin çalışmalarında insanın tepkilerini deney ve gözlem yoluyla aktif bir şekilde araştırmaya çalışmışlardır. Kendisini Wundt'un takipçisi olarak ilan eden E. Bradford Titchener da yapısalcılık yaklaşımını savunmuş ve psikolojinin asli görevinin basit bilinçli deneyimlerin doğasını araştırmak olduğunu savunmuştur. Yapısalcı yaklaşım birçok davranışın laboratuvarda incelenmesini gerçekleştirerek psikofizik araştırmalarının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Bakırtaş, 2020: 90).

Öğrenme ve diğer psikolojik olguların incelenmesinde insanların kafalarının içlerine bakmayı ve ne düşündüklerini tarif etmelerini isteyen içe bakış yöntemini kullanan yapısalcılar, 1900'lü yıllarda içe bakış yaklaşımının öznelliği ve bilimsel keskinliği nedeniyle bazı psikologlar tarafından eleştirilmiştir. Kuramcılar öğrenmenin objektif ve bilimsel olarak araştırılabilmesi için nesnel olarak gözlenebilen ve ölçülebilen insan davranışları (tepkiler) ve bu tepkileri takip eden çevresel olaylar (uyarıcılar) üzerinde yoğunlaşması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Birçok psikolog tarafından öğrenme ve davranış uyarıcı-tepki ilişkilerinin analizi olarak düşünülmüş ve araştırmalar bu yönde yoğunlaşmıştır. Bu psikologlar davranışçılar olarak adlandırılmış ve ele aldıkları kurama da davranışçılık denilmiştir (Ormrod, 2016: 6).

Watson tarafından 1900'lü yıllarda felsefi temelleri atılan davranışçılık Pavlov ve Thorndike tarafından geliştirilmiştir. Bu yeni öğrenme modelinde, gözlenemeyen olaylar yerine, gözlenebilen davranışların ölçülmesine odaklanılmıştır (Doğanay, 2016: 39).

Davranışçılar insanoğlunun öğrenme ve eğitimi nasıl gerçekleştirdiğini ve terapötik şartların bireylerin daha etkili öğrenmelerine nasıl katkı sağlayacağına yönelik anlayışın gelişmesini sağlamışlardır. Zamanla yapılan çalışmalar, davranışçıların da eksikliklerini ortaya koymuştur. Örneğin davranışçılar öğrenmenin, bireyin bir şekilde davranışta bulunduğu ya da bir şeye tepki verdiğinde ve o tepkinin sonuçlarını yaşadığında gerçekleştiğini iddia etmişlerdir. Ancak 1940'larda

bazı psikologlar insanların başkalarının davranışlarını izleyerek ve taklit ederek de öğrenebileceğini ileri sürmüştür. İleri sürülen bu yaklaşım insanların çevrelerini izleyerek öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiğini inceleyen sosyal öğrenme kuramının temelini oluşturmaktadır (Ormrod, 2016: 6).

Bandura'nın (1977) yaptığı çalışmalarla gelişen sosyal öğrenme kuramına göre birey gözlem ve başkalarının yaptıklarını taklit yoluyla dolaylı bir öğrenme gerçekleştirmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre birey model alma yoluyla ve tepki sonuçları yoluyla öğrenmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre insanın öğrenmesinde çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkisi olduğu öne sürülmektedir (Bayrakçı, 2007).

Kuzey Amerika'da büyük oranda davranışçılık ve sosyal öğrenme kuramı üzerine çalışmalar gerçekleştirilirken, Avrupa'da 20.yüzyılda birçok araştırmacı tamamıyla farklı bir yol seçmiştir. Bu araştırmacılar insanın içsel ve zihinsel süreçlerinin doğasını açıklayacak durumlar ve görevler üzerine yoğunlaşmışlardır. İsviçreli araştırmacı Jean Piaget çocukların büyüdükçe akıl yürütme süreçlerinin değiştiğini ortaya çıkarmıştır. Rus psikolog Lev Vygotsky ise sosyal çevre ve kültürün çocukların karmaşık düşünme becerileri üzerinden nasıl bir etkisi olduğunu araştırmıştır. Gestaltçı psikologlar insanın algılama ve problem çözme gibi zihinsel işlevlerine ilişkin çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiş ve ilgi çekici sonuçlara ulaşmışlardır (Ormrod, 2016: 6).

Gestalt öğrenme teorisi zihinsel süreçler üzerinde durmuş ve öğrenme teorilerinin temelini oluşturmuştur. Gestalt öğrenme teorisinde öğrenmede sezgi ve iç görünümün önemi üzerinde durulmaktadır. Gestalt öğrenme teorisinde birey olguları ya da olayları parçalara ayırarak değil düzenlenmiş bir bütün olarak algılamaktadır (Demirbaş ve Yağbasan, 2006: 105).

İnsan öğrenmesi üzerine psikologların yaptığı araştırmaların artması öğrenmenin değişik boyutlarının olduğunun keşfedilmesini sağlamıştır. Sadece insan davranışlarına yoğunlaşmak öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini tam olarak açıklamak açısından eksik kaldığı ifade edilmiştir. Bu yüzden de insanın düşünsel sürecini ya da bilişsel sürecini de hesaba katmak gerektiği dolayısıyla algılama, problem çözme, hafıza, okuduğunu anlama gibi geniş bir perspektiften zihinsel olguları nesnel ve bilimsel yöntemlerle araştıran bilişsel psikoloji yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Sosyal

öğrenme kuramcıları da öğrenme yaklaşımlarına bilişsel süreçleri entegre ederek bugünün sosyal bilişsel kuramının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Ormrod, 2016: 6).

Bilişsel davranışçılık, klasik koşullandırma, edimsel koşullandırma ve gözlemsel öğrenme süreçleri aracılığıyla öğrencinin sonraki öğrenmeyi ve performansı etkileyen bilişsel yapılar edindiğini öne sürer (Newman and Newman, 1991: 113).

Deneyimsel öğrenme kuramı ise, öğrenmede klasik yaklaşıma karşı John Dewey tarafından ortaya atılan bir kuramdır. Dewey insanın öğrenme sürecinin deneyimden oluştuğunu, deneyim olmazsa öğrenmenin gerçekleşmediğini ileri sürmektedir (Dewey, 1958).

Dewey'in öğrenme sürecinde deneyimi esas alan, Lewin'in öğrenmede bireyin etkinliğinin önemi vurgulayan ve Piaget'in zekanın doğuştan gelen bir özellikten ziyade kişiler ve çevresi arasındaki etkileşiminin bir sonucu olarak tanımlayan görüşleri deneyimsel öğrenme kuramına katkı sağlamıştır (Yoon, 2000: 36; Kolb, 1984: 20).

Deneyimin kavramsal olarak alan yazından çok sık yer alsa da tüm araştırmacılar tarafından fikir birliğine varılmış bir tanımlı bulunmamaktadır (Sundbo ve Sorensen, 2013: 2). Hoch (2002: 448) deneyimi, elde edilen bilgi ve beceri, hayat tecrübesi, olayların gözlenmesi ve eğitim anlamlarında kullanmaktadır. Deneyim kavramını geçmiş ve devam eden algı ve duygular olarak iki temel kategoriye ayırmak mümkündür (Schmitt, 2010: 60).

Deneyim, organizma ve çevresi arasındaki iletişimin bir sonucu olarak hayat boyunca var olan ihtiyaçlarımızdan kaynaklanır (Dewey, 2005: 13). Dewey'e (2021: 560) göre insan doğumundan ölümüne kadar büyük oranda kendisinden önceki insanların oluşturduğu ve sonraki kuşaklara aktarmış olduğu deneyimlerin etkilendiği insanlar ve nesneler dünyasında yaşamaktadır.

Deneyim sadece bireyin bedeninde ya da zihninde devam eden bir süreç değildir ve dış kaynaklardan da beslenmektedir. Kişinin çevresi, yaşanan deneyimin yaratılmasına yönelik kişisel ihtiyaçlar, istekler ve amaçlar üzerinde etkilidir. Bu nedenle kırsal kesimde yaşayan bir çocuk muhtemelen şehirde yaşayan çocuktan farklı deneyimlere sahip olacaktır (Dewey, 1997: 39).

Deneyimsel öğrenme birden fazla deneme yanılma gerektirir ve hatalardan öğrenme, sürecin kritik bir bileşenidir (Wurdinger ve Allison, 2007: 17). Deneyimsel öğrenmenin bir bileşeni de zihinsel yapılardır. Zihinsel yapılar, dış olaylarla etkileşim kurmak için kullandığımız şeylerdir ve onlar olmadan hiçbir deneyimin gerçekleştiğinden bahsedilemez (Finkel ve Monk, 1982: 188).

Deneyimsel öğrenme, bireyin öğrenme sürecinin tüm yaşam tecrübeleri boyunca gerçek dünyaya ilişkin gözlemleri, yansımaları ve uygulamalarının tamamından oluşmaktadır (Schaller, 2018: 2020). Başka bir ifade ile deneyimsel öğrenme bilgi ve anlamın gerçek hayattaki etkileşimleri sonrasında oluşmaktadır (Yardley ve diğerleri, 2009: 3).

Deneyim bir alışkanlık gibi düşünülmemelidir. Deneyimini alışkanlıktan ayıran en önemli unsur bireyin deneyim sonrası deneyimden önceki insandan farklılaşmasıdır. Çünkü insan deneyimleri sonrası öğrenmekte ve öğrendiklerini gelecek deneyimlerine aktarmaktadır. Bu aktarım sonrası birey önceki deneyimlerine göre tercihler yapmaktadır (Dewey, 2021: 559).

Dewey, deneyimi yaşam boyu öğrenme ve gelişimin odak noktası olarak ele almakta, Knowles yetişkinlerin yapıcı ve etkin bir şekilde öğrenmesinde duygusal ve çevresel koşulların gerekli olduğu ifade etmekte, Kolb öğrenmenin deneyim döngüleri ile sunulan bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Yardley ve diğerleri, 2009: 4).

Deneyimsel öğrenme, deneyimin dönüştürülmesi ile bilginin yaratıldığı ve bilginin bireyin deneyimlerinden türetildiği süreci ifade etmektedir (Kolb, 1984: 38). Deneyimsel öğrenme kuramı öğrenme stillerini, öğrenme ve bireyin gelişimi ile ilgili temel süreçlere ilişkin sorulara çözümler aramaktadır (Johns, 1999: 1-3).

Dewey'e göre her deneyim belirli tercih ve isteksizlik noktasına temas ederek, bir şekilde amaca ulaşmayı kolaylaştırarak ya da zorlaştırarak, gelecek deneyimlerin iyi veya kötü tutumlara dönüşmesine neden olacaktır. Ayrıca her deneyim gelecekteki deneyimlerimizin koşullarını da belirli bir noktaya kadar etkileyecektir (Dewey, 2021: 559). Başka bir ifade ile dinamik bir öğrenme süreci olarak tanımlanan deneyimsel öğrenme sürecine birey kendi seçimlerini eklemekte, farklı öğrenme şekillerini kullanarak kendi deneyimleri ile birleştirmekte ve ilerideki seçimlerinde deneyimlerinden faydalananarak farklı tercihlerde bulmaktadır (Güler, 2015: 617).

Dewey deneyimin merak uyandırma, harekete geçirme gücünü artırma ve kişide ileride karşılaşacağı sorunları aşabilecek istek ve amaçlar ortaya çıkarırsa devamlılıktan söz edilebileceğini ifade etmektedir. Dewey'e göre her deneyim kişide itici bir güç yaratır ve deneyimin değeri kişiyi nereye doğru yönlendirdiğine göre değişmektedir (Dewey, 2021: 557).

Deneyimsel öğrenmenin, öğrencilerin eğitimi (Ink ve Avila, 2008: 47), kavramların anlaşılması ve eleştirel düşünme açısından (Wurdinger ve Allison, 2017: 24) diğer öğrenme tekniklerinden üstün olduğu dile getirilmektedir.

Kavramlar ile yaşantılarımızın, gözlemler ile davranışlarımızın iç içe çekmiş olduğu görüşünü ileri süren Dewey, öğrenmenin gözlem, güdü, bilgi ve karar vermeden oluşan dört basamağı içeren bir döngü sonucu oluştuğunu ileri sürmektedir. Bireyin yaşamı sırasında oluşan içsel tepkiler, çevrenin izlenmesi ile edinilen bilgiler bireyin davranış geliştirmesine etki etmekte, bireyi karar verme aşamasına getirmekte ve belirli bir sonuca ulaşmasını sağlamaktadır. Bu süreç içerisinde birey belirli düşünceler edinmekte ve bu düşünceler bireyin içsel tepkiler vermesine neden olmakta ve öğrenmenin döngüsel bir süreklilik kazanmasını sağlamaktadır (Yoon, 2000: 37; Kolb, 1984: 23).

Lewin ise öğrenme sürecinde bireyin deneyimlerine dikkat çeker ve davranışların bireyin yaşamı sonrası elde ettiklerinin toplamı olduğunu ifade eder (Schein, 1995). Lewin öğrenmenin, değişimin ve gelişimin art arda gelen bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu sürecin başlangıç noktası bireyin bulunduğu yer ve zamandaki yaşantısı ile aynı anda başlamakta, deneyimi süresince gözlemler ve çeşitli veriler sonrası elde edilen veriler ve bu verilerin çözümlenmesi sonrası ortaya çıkan sonuçlar yeni yaşantılar ve davranış değişikliklerini getirmektedir (Healy ve Jenkins, 2000: 186; Kolb, 1984: 21).

Piaget bireylerin bilgiyi kazanmada etkin bir rol oynadığını ifade etmektedir. Gelişimin temelini bireyin deneyimleri, katılımı ve çevresi ile etkileşimi oluşturmaktadır (Senemoğlu, 2000: 39).

Kolb, deneyimsel öğrenmenin en önemli ve temel ilkesi olan öğrenmenin bireyin “şu an” da edindiği deneyimlerin sonucu olduğunu belirtmektedir. Deneyimsel öğrenme kuramının diğer önemli ilkesi bireylerin öğrenme yollarının birbirinden farklı olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Kolb, 2000: 2). İnsanlar yaşam süreleri boyunca

dört temel alan çerçevesinde gelişim göstermektedirler (Kolb, 1984: 104). Bu dört temel alan:

- Duygusal (duyarlılık ve hissetme)
- Simgesel (bilişsel ve düşünme)
- Davranışsal (davranış kazanma)
- Algısal (Gözlem)

Deneyimsel öğrenme kuramı davranışsal ve bilişsel öğrenme teorilerine karşı geliştirilen bir alternatif bir bakış açısı değildir. Birlikte öğrenme sürecindeki deneyim, algı, biliş ve davranışın bütünleştirildiği bir bakış açısını ortaya koymaktadır (Kolb, 1984: 20-21).

Deneyimsel öğrenme kuramına katkıda bulunan Dewey, Piaget ve Montessori gibi düşünürler çocukların yaparak yaşayarak öğrendikleri, eğitimin gerçek yaşamdaki materyaller ve deneyimlerle çeşitlendirildiği, çocukların deney, deneyim ve bağımsız düşünebilme açısından teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler (Crosswhite, 2005: 11).

Eğitim süreci boyunca bireyin yaşadığı deneyimler dönüştürülür ve uygulanır. Böylelikle bilginin özümsemesi gerçekleşmiş olur. Bu açıdan deneyimsel öğrenme kuramı diğer kuramlardan farklılık göstermektedir. Bu kuramda bilginin yapılandırılması ve öğrenme teknikleri arasında bağ kurulmaktadır (Güler, 2015: 617).

Piaget (1999) bireyin bilgiyi elde etme süreci için, bireyin çocukluktan yetişkinliğe geçiş sürecinde somut olgulardan soyut kavramlar elde ettiğini, benmerkezci bir düşünceden, yansıtıcı düşünceye geçiş yaptığını ve bilginin bu şekilde elde edildiğini söylemektedir. Öğrenme süreci bu bilişsel işlemler ile Dewey ve Lewin tarafından oluşturulan modellerde olduğu gibi birey ve çevre etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir.

Deneyimsel öğrenme teorisinin ortaya çıkmasına katkı sağlayan bilim adamları ve teorileri Tablo 1’de yer almaktadır (Kolb ve Kolb, 2013;6).

Tablo 1: Deneyimsel Öğrenme Kuramının Dayandığı Teoriler ve Teorisyenler

Bilim Adamı	Teori/Görüş
William James	Radikal ampirizm (Radical empiricism)
Kurt Lewin	Eylem araştırması, T-Grupları (Action Research, The T-Group)
Carl Rogers	Deneyimlere bağlı kendini gerçekleştirme (Self actualization through the process of experiencing)
Carl Jung	Bireyselleşme ve entegrasyon (Development from specialization to Integration)
John Dewey	Deneyimsel Eğitim (Experiential education)
Jean Piaget	Yapılandırmacılık (Constructivism)
Lev Vygotski	Yakınsal Gelişim Alanı (Proximal zone of development)
Paulo Freire	Diyalog ve deneyim (Naming experience in dialogue)
Mary Parker Follet	İlişkilere dayalı öğrenme ve yaratıcı deneyim (Learning in relationship, Creative experience)

Kaynak: Kolb, 2015: 29

Deneyimsel öğrenme kuramına göre bilgi, öğrenenin kendi bireysel deneyimi ile tarihsel ve sosyal kökleri olan toplumsal bilgi arasındaki etkileşimden oluşmaktadır. Bilginin bu şekilde tanımlanması klasik öğrenme modelindeki sabit fikirlerin öğrenene aktarılmasına karşı gelmektedir (Erdoğan, 2017: 16).

Bu kuramda deneyim, öğrenme ve gelişimin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Farklı bilim adamlarının katkılarıyla oluşturulan deneyimsel öğrenmenin 6 ilkesi şu şekilde sıralanabilir (Kolb ve Kolb, 2013: 6-7):

1. Öğrenme sürecinin kurgulanması ve tasarlanması çıktıları üzerinden değil süreç üzerinden gerçekleştirilmelidir.
2. Öğrenme, bireyin iç ve dış dünyası arasındaki sorunların çözülmesinde ve uyumun sağlanmasında etkilidir
3. Öğrenme, bireyin dünyaya uyumunu içeren bütünsel bir süreci içermektedir.

4. Öğrenme, bireyin kendisi ile çevresi arasındaki etkileşimin toplamından oluşur.

5. Öğrenme, bilginin üretilmesi, yeniden düzenlenmesi ve yaratılması sürecidir.

Gerçek bir deneyim objektif koşullarda deneyimi tecrübe eden bireyin iç dünyasında ortaya çıktığı durumlarda var olmaktadır. Başka bir ifade ile deneyim içsel koşulların dışsal koşullarla etkileşimi sonucu gerçekleşmektedir. İçsel ve dışsal koşulların etkileşimi sonucu gerçekleşen tüm deneyimler bireyin daha sonra yaşayacağı deneyimlerin derin ve kapsamlı bir nitelikte olmasına katkı sağlamış olmalıdır. Büyümenin, süreklilik ve yeniden yapılandırılma düşüncesinin tam olarak anlamı budur (Dewey, 1997: 57).

Deneyim kavramını birbiri ile bağlantılı felsefe, psikoloji, davranış, öğrenme, pazarlama gibi disiplinlerin açısından incelemek mümkündür (Schmitt, 1999; Pine ve Gilmore, 1998; Kolb, 1984; Csikszentmihalyi, 1990; Holbrook ve Hirschman, 1982; Dewey, 1958; Maslow, 1954). Deneyim kavramı anlamsal ve tanım olarak kullanıldığı disiplin ya da bilim dalı içerisinde değişiklik göstermektedir (Carù ve Cova, 2003: 269).

Bu çalışmada Dewey' in gözlemlediği bilişsel, duygusal, sosyal ve davranışsal olmak üzere dört değer gurubu ele alınmaktadır (Dewey, 1958: Abhari ve diğerleri, 2021: 5802).

1.1.1. Davranışsal Deneyim

Öğrenme ile ilgili yapılan ilk araştırmaların insanın zihinsel sürecine odaklanan içe bakış yöntemi kullanılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. 1900' lü yılların başına gelindiğinde ise bazı psikologların içe bakış yönteminde ele alınan iç gözlemin oldukça öznel olması ve mutlak doğruyu yansıtmayacağı eleştirileri, öğrenme araştırmalarında farklı bir bakış açısının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Rus fizyolog Ivan Pavlov' un çalışmalarıyla başlayan ve Amerikan psikolog Edward Thorndike' nin çabalarıyla devam eden öğrenme araştırmalarında daha nesnel bir tanımlama ve ölçülebilen davranışlar ele alınmıştır. Davranışçı hareket böylelikle ortaya çıkmıştır (Ormrod, 2016: 32).

Davranışçı öğrenme kuramı öğrenmeyi deneyim sonucunda davranış da kalıcı iz meydana gelmesi olarak açıklamaktadır. Kişinin doğuştan ya da doğal gelişimi sırasında edindiği bilgileri öğrenme sayılmamaktadır. Davranışsal öğrenme, öğrenmenin kişinin deneyimleri sonucu kazandığı davranış değişimi olarak tanımlanmaktadır (Doğanay, 2016: 40).

Davranışçıların öğrenmeyi açıklamada ortak bir süreci paylaşmadıkları görülmektedir. Ancak tarihsel olarak belirli temel varsayımlarda fikir birliği içinde oldukları görülmüştür. Bu temel varsayımlar (Ormrod, 2016: 32);

- Öğrenmenin temel prensipleri farklı davranış ve farklı hayvan türlerine aynı şekilde uygulanabilir olmalıdır.
- Öğrenme unsurları araştırmanın odak noktası uyarıcı ve tepki olduğunda üst düzeyde bir nesnellikle çalışmaktadır. Davranışçı psikologlar öğrenmenin kimyager ve fizikçiler gibi nesnel bir şekilde bilimsel araştırma yoluyla incelemeleri gerektiğini düşünmektedirler.
- Davranışçılar içsel süreçleri genellikle bilimsel araştırma dışında tutmuşlardır. Davranışçılara göre doğrudan gözlemlenemeyen ve ölçülemeyen içsel zihinsel süreçler araştırmaların ve öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine ilişkin açıklamaların dışında tutulmalıdır.
- Davranışçılara göre öğrenme davranış değişikliğini içermelidir.
- Boş levhalar olarak doğan organizmalar, çevresel deneyimler ile levhayı yavaşça “yazarlar”
- Büyük oranda çevresel etkenlerin sonucu olan öğrenme kişinin deneyimleri sonucudur. Öğrenme organizmanın kontrolü dışında oluşmaktadır.

Davranışı ve deneyimi bir psikoloğun doğrudan gözlemin nesneleri olarak ele almak mantıklıdır. Bunlar insan deneyiminin geleneksel olarak birbiriyle etkileşim halinde olan yönleridir (Hillner, 1985: 245).

Davranışçılar insanların konuşabilme, yazabilme, deneyebilme ya da gösterebilme gibi davranışta bulunma fırsatları olduğunda öğrenme ihtimallerinin arttığını ileri sürmektedirler (Ormrod, 2016: 44).

Davranışçı kuramın temel varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Doğanay, 2016: 40):

- İnsanın davranışları çevresindeki uyarıcılarla etkileşimi sonucu yaşadığı deneyimleri sonrasında kazanılmaktadır
- Öğrenmenin söz konusu olabilmesi için davranışta değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir.
- Uyarıcı ve tepki birbirine yakın zamanlarda gerçekleşirse öğrenme oluşur.

1.1.2. Bilişsel Deneyim

Öğrenmeyi açıklamada uyarı-tepki ilişkisinin eksik kalması sonucu öğrenmeye başka açılardan bakılması gerekmiştir. Bunun sonucunda da bilişsel yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bazı öğrenme kuramcıları, öğrenmenin bir davranış değişikliğinden daha fazlasını içerdiğini iddia etmişlerdir. Öğrenmede davranış değişikliğiyle birlikte düşünme, akıl yürütme, problem çözme, algılama, bellek ve kavram gelişimi gibi zihinsel süreçlerinde yer alması gerektiği ileri sürülmüştür (Doğanay, 2016: 45).

Bilişsel yaklaşımı savunanlar uyarıcının birey tarafından algılanması ile başlayan bireyde oluşan içsel süreçler ve öğrenmeyi etkileyen bireysel özelliklerle ilgilenmişlerdir. Bilişsel yaklaşım bilginin öğrenilebileceğini ve bilgide meydana gelen değişimin davranışa yansıtacağını ileri sürmektedir. Bilişsel yaklaşıma göre öğrenen birey, dikkatli bir şekilde uyarıcıları seçer, anlamlı bir hale getirerek kodlar ve öğrenme sürecine aktif olarak katılır. Bilişsel yaklaşımıcılar insanın doğal çevre içinde farklı durumlarda nasıl öğrendiklerine odaklanmışlardır. Bilişsel yaklaşımıcılar, ilke ve kavramların öğrenilmesi, problem çözme, eleştirel düşünme gibi bilişsel süreçlerin daha karmaşık davranışların öğrenilmesindeki rolünü açıklamaya çalışmışlardır (Erden ve Akman, 2011: 153).

Öğrenmenin insanın dünyayı anlama çabasının bir sonucu olduğunu düşünen bilişsel kuramcılar, insanın bunu zihninde meydana gelen olaylarla gerçekleştirdiği görüşündedirler. Davranışçıların gözlemlenemeyen ve doğrudan ölçülemeyen düşünme, hayal, bilinç gibi süreçleri bilimsellikten uzak olduğu gerekçesiyle dışlamalarına karşılık bilişselciler bu süreçleri ele almışlardır. Bilişselciler hafıza, dikkat, algı, problem çözme ve kavram öğrenme konularını incelemişlerdir (Bacanlı, 2011: 232).

Bilişsel yaklaşımın temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ormrod, 2016: 150-151):

- Öğrenme süreçlerinin bazıları sadece insana özgüdür ve bilişsel araştırmalar bu yüzden insan üzerinden yapılabilmektedir
- Bilişsel öğrenmede zihinsel olaylar araştırmanın odak noktasıdır.
- İnsanın öğrenme sürecinin araştırılması nesnel ve bilimsel bir temele dayanarak gerçekleştirilmelidir.
- Öğrenme sürecinin içerisinde birey aktif bir rol oynamaktadır.
- Bilişsel öğrenme sürecinde bireyin açık bir davranış değişikliği göstermesi gerekmemekte, zihinsel bağlantıların oluşması yeterli görülmektedir.
- Bilişsel yaklaşıma göre bilgi örgütlenebilmektedir.
- Bilişsel yaklaşıma göre öğrenme önceden öğrenilmiş bilgiyle yeni bilginin ilişkilendirilme sürecidir.

Bilişsel deneyim, çalışanlar zihinlerini kullandıklarında ve öğrenme gibi bir tür bilişsel işlemlerle meşgul olduklarında ortaya çıkar. Bu katılım, genellikle bir görev hakkında düşünmekten veya bir görevi tamamlamak için bilişi kullanmaktan daha ayrıntılı ve kapsamlıdır. Bilişsel deneyim, daha geniş temaları birleştirmeyi, fikirleri birbirine bağlamayı ve bireysel iş tanımının ötesinde bütünsel düşünmeyi gerektiren bilgi yaratma, eleştirel analiz veya başarılı problem çözme ile ilişkilendirilebilir (Marr ve diğerleri, 2003;778; Finkel ve Monk,1979;188).

Bagozzi (1978) ve Breckler 'e (1984) göre bilişsel bileşen, bireylerin belirli bir varlık veya olay hakkındaki anlayışı, bakış açıları ve algılarını ifade ederken, duygusal bileşen bireylerin varlığa veya olaya karşı duygusal tepkilerini, davranışsal bileşen bireylerin gerçek eylemlerini veya davranışsal niyetlerini ifade eder (Akt. Changs, 2021: 2-3).

1.1.3. Duygusal Deneyim

Farklı bilgi kaynakları, aynı olgusal içeriğe aktarılsa da kişisel deneyim, diğer iletişim nodlarının eksik olduğu duygusal bilgileri aktarabilir. Olgusal içerik sabit tutulsa bile deneyim yoluyla kazanılan duygusal bilgilerin eklenmesi insanların yeni bilgilere nasıl tepki vereceğinin açıklayabilir (Haselhuhn ve diğerleri, 2012: 6).

Solomon (2007: 234-235) duygusal deneyimlerimizin kısa süreli duygulardan çok uzun süreli davranışımıza etki edebilecek duygu durumundan oluştuğunu ileri sürmektedir. Kısa süreli acı, üzüntü, mutluluk gibi duygu durumlarının bizde yarattığı kalp çarpıntısı, nabızın hızlanması gibi durumların duygusal deneyime dönüşmesi için bu durumun bir öğretisi olması ve gelecek davranışlarımıza etki etmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Duygusal deneyim, çalışanların bir kuruluşta dijital teknolojilerin kullanımı veya etkisi hakkındaki duygularını ifade eder. Bu deneyimler, bir teknoloji ile etkileşimin doğrudan veya dolaylı sonuçları olabilir (Pucillo ve diğerleri, 2014: 165; Abhari ve diğerleri, 2019: 6).

1.1.4. Sosyal Deneyim

Bireyin günlük hayattaki öğrenme deneyimlerinin bir çoğunluğu sosyal öğrenmedir. İnsan bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde başka insanlarla ilişki içindedir. İnsan konuşmayı yemeği, içmeyi, kahveye gitmeyi, otobüse binmeyi vb. bütün etkinlikleri hep başkalarını gözlemleyerek öğrenmektedir. Albert Bandura'nın sosyal öğrenmeyi açıklayan kuramı insan davranışlarının sadece pekiştirme ile biçimlendirilmeyeceğini, davranış ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşiminin de önemli olduğunu göstermektedir (Bacanlı, 2011: 225).

İnsanların etkileşim yoluyla birbirinden öğrenmesi kavramı Platon ve Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Sosyal öğrenmede öğrenmenin, gözlem ve model alma yoluyla bireylerin davranışlarına etki edeceği düşüncesi yer almaktadır. Sosyal öğrenme kavramı öğrenmenin kişisel, davranışsal ve çevresel koşullar arasında gerçekleşen etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan değişimi kapsamaktadır (Gürel, 2014: 102). Sosyal öğrenme ile ilgili olarak John Dewey, bilişsel oluşumun toplumsal bir süreç olduğunu, okulun da bu toplumsal sürecin bir parçası olduğunu ve öğrencinin okulda toplumsallaşmayı öğrendiğini ifade etmektedir. Dewey insanın sosyal çevresindeki etkileşimde olduğu unsurların düşüncelerine ve davranışlarına etki ettiğini ve geliştirdiğini belirtmektedir (Bayrakçı, 2007: 200).

Sosyal öğrenme kuramı davranışçı öğrenme kuramı ve bilişsel öğrenme kuramı arasındaki boşluğu doldurmaya katkı yapması açısından oldukça önemlidir (Slavin, 2015: 137).

Sosyal öğrenme kuramı insanların başkalarını gözlemesi, gözlemledikleri davranışları yeniden üretmeye çalışması, başkalarından gelecek olumlu ya da olumsuz geri bildirimlere dayalı olarak davranışlarını değiştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Inks ve Avila, 2008: 48).

Sosyal öğrenme ya da sosyal deneyim bir çalışanın organizasyon içinde sahip olduğu etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Dijital araçlar, çalışanların daha etkili bir şekilde iletişim kurmasını, ağ oluşturmalarını ve sosyalleşmesini sağlar. Örneğin, sosyal teknolojiler, çalışanların meslektaşları hakkında bilgi edinmelerini ve onlarla ağ kurmalarını sağlayan kurumsal sosyal ağlar gibi dijital iletişim araçları sağlar (Abhari ve diğerleri, 2021: 5802).

1.2. ÇALIŞAN DENEYİMİ

İnsanoğlu doğası gereği meraklıdır ve insanların birçoğu dünyayı keşfetmek istemektedir. Bu nedenle birçok insan için deneyimler yaratmak maddi olgulara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Deneyimler insanın kişiliğini, bağlantı ve ilişki kurma şeklini etkilemektedir. Deneyime harcanan paranın, satın alma kimliği, bağlantılar ve sosyal davranışlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Deneyimin ayrıca insanın mutluluğu ile ilişkisi olduğu bulunmuştur. Cornell Üniversitesinde gerçekleştirilen bir araştırmada insanların fiziksel şeylere para harcadıklarında belirli bir süre sonra mutluluğun azaldığını, deneyime para harcadıklarında ise daha uzun süre mutlu hissettikleri bulunmuştur. Hayatımızın yaklaşık olarak %30 'unu çalışarak geçirdiğimizi düşünürsek organizasyon içerisindeki deneyimlerimizin önemi ortaya çıkmaktadır (Morgan, 2017: xix-xx).

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılmaya başlanan çalışan deneyimi kavramı ağırlıklı olarak müşteri deneyimi ve kısmen kullanıcı deneyimine dayanmaktadır. Çalışan deneyimi veri ve teknoloji odaklı yaklaşımların yanı sıra pazarlama ve tasarım odaklı düşünme kavramlarını da kapsamaktadır. Tasarım odaklı düşünme yaklaşımı yenilikçi, insan merkezli, disiplinler arası iş birliğini teşvik eden kuruluşların

karmaşıklıkla başa çıkmasını sağlayan sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarını “süreç geliştirici” rolünden “deneyim mimarı” rolüne dönüştürmekte ve insan kaynaklarını işin tüm boyutları ile ilgili olacak şekilde yeniden konumlandırmak için kullanılabilecek en uygun araç olarak değerlendirilmektedir (Mahadevan ve Schmitz, 2019).

Çalışan deneyimi “tasarım odaklı düşünme” ve “insan merkezli tasarım” ilkelerini, araçlarını ve süreçlerini ödünç alır ve bunları çalışanların çalışma ortamı ve işverenleriyle olan deneyimlerinin tasarlanmasında kullanır. Tasarım odaklı düşünmede iş sadece bir istihdam değil, çalışanın kahraman olduğu bir yaşam yolculuğu olarak ele alınmaktadır. Çalışan deneyiminin birçok etkileşim noktası bulunmaktadır. Çalışan deneyiminin kalitesi, çalışanın memnuniyeti, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu nedenle de çalışan ve organizasyon arasındaki temel ilişki dönüştürülmelidir. İşletmeler geleneksel insan kaynakları stratejisinden farklılaşmalı ve her bir çalışanın ihtiyaçlarını, isteklerini, korkularını ve duygularını daha derinden anlamalıdır. Bu stratejinin amacı çalışanlara yaptıkları iş bağlamında özen gösteren bir deneyim tasarlamaktır (Plaskoff, 2017: 137).

Çalışan deneyimi kavramı alan yazında nispeten yeni olmakla birlikte çeşitli yazarlar tarafından araştırılmıştır. Tablo 3’te çeşitli yazarlar tarafından ele alınan çalışan deneyimi kavramının çerçevesi ve özellikleri verilmiştir.

Tablo 2: Çeşitli Yazarlar Tarafından Oluşturulan Çalışan Deneyimini Çerçevesi Ve Özellikleri

NO	Kavramsal Çerçeve	Yazar	Yıl	Bileşenler	Tanım
1	Lahey ve Barnes Employee Experience Model	Lahey ve Barnes	2018	Marka, kültür, Yönetici, Anlaşma, Teknoloji ve süreç	Beş bileşen ve 18 alt bileşen
2	Morgan Employee Experience Model	Morgan	2017	Fiziksel çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre	Üç bileşen ve 17 alt bileşen

3	North Highland Employee Experience Ecosystem	North Highland	2017	Temelde: keşfedin, uygulayın, katılın, öğrenin, katkıda bulunun, büyütün, geçiş yapın, ayrılın, onaylayın, yeniden katılın İkinci katmanda: hizmetler, ürünler, içerik, iş yerleri ve ortamlar, eserler ve olaylar Üçüncü katmanda: amaç, organizasyon mimarisi, kültür, liderlik ve yönetim Dördüncü katmanda: işveren markası vaadi	Dört bileşen
4	The Employee Experience Index around the globe (relying on workplace practices)	IBM ve Globoforce	2017	Çevre (örgütsel güven ve destekleyici iş arkadaşı ilişkileri) İş (anamlı çalışma ve sürekli geri bildirim, tanınma ve büyüme) Kişi (güçlendirme ve seslendirme ve iş-yaşam dengesi)	Çalışan deneyimini iyileştirmek için etkili işyeri uygulamalarını tanıttın
5	Maylett ve Wride Employee Experience Model	Maylett ve Wride	2017	Beklenti uyumu, üç sözleşme (marka, işlemsel ve psikolojik), güven	Üç temel bileşen
6	Deloitte's Employee Experience Framework (The Simply Irresistible Organization)	Deloitte (Mazor et al.)	2017	Anamlı çalışma, destekleyici yönetim, olumlu ortam, büyüme fırsatı, liderliğe güven, iş birliği ve bağlantı	Altı bileşen ve 16 alt bileşen
7	The Employee Experience Index	IBM ve Globoforce	2016	10 madde: davranışlar ve eylemler, kurumsal güven, iş arkadaşı ilişkileri, anlamlı çalışma, tanınma, geri bildirim ve büyüme, yetkilendirme ve sesli iş-yaşam dengesi; Beş boyut: ait olma, amaç, başarı, mutluluk ve canlılık	Beş boyut ve 10 öge

8	IBM Employee Experience Model	IBM (Lesser et al.)	2016	Çalışma alanı, sosyal alan, fiziksel alan	Üç küre, beş strateji ve dört yöntem
	Foresee's Employee Experience Measurement Model	Foresee	2014	Deneyim unsurları (ilerleme, ücretlendirme, ekip çalışması, yetkilendirme, çevre, iş, yönetici, iş desteği, liderlik, kurum kültürü), çalışan memnuniyeti, geleceğe bağlılık	Üç bölüm ve 15 element

Kaynak: Gheidar ve Shami Zanjani (2021: 672). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience, Iranian Journal of Management Studies (IJMS) 2021, 14(4): 669-680

Deneyim, bir faaliyete aktif olarak katılmanın veya belirli bir süre boyunca hem bireyin düşüncelerini hem de duygularını etkileyen ve bilgi veya beceri kazanımına yol açan olaylara veya insanlara maruz kalmanın bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Olumlu deneyim, çeşitli biçimlerde duyuları, duyguları, düşünceleri, eylemleri, değerleri ve ilişkileri ya da alternatif olarak etkileşim sırasında değer sağlayan herhangi bir şeyi tetiklemektedir. Çalışan deneyimi, çalışanın bilişini ve duygularını etkileyen ve belirli davranışlarına yol açan kariyer unsurlarıyla etkileşimi sırasında aldıkları olarak tanımlanabilir (Abhari ve diğerleri, 2008: 4)

Morgan (2017) çalışan deneyimi yaklaşımı ile insan kaynaklarında yeni bir döneme giriş yapıldığını ve dünyanın farklı yerlerindeki işletmeler arasında çalışanların, beklentilerine uygun şirketin nasıl yaratılabileceğini anlamaya çalışıldığı sessiz bir devrimin yaşandığını ifade etmektedir. Nelson ve Doman (2017) bu devrimi, işverenlerin davranışlarını çalışanlarını belirli süreç ve normlara tabi olmaya ve bu normlara göre davranmaya zorlamaktan, çalışanları anlamaya ve daha iyi nasıl çalışacaklarını düşünmeye ve ihtiyaçlarına göre çözümler tasarlamaya doğru bir dönüşüm geçirdiği yeni bir dönem olarak tanımlamaktadırlar.

Çalışan deneyimi kavramsal olarak insan kaynakları yönetimi alanında, çalışan ve işveren arasındaki etkileşim sürecinde yaşananların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2021: 3). Çalışan deneyimi, iş yerinde yaşanan günlük deneyimin, işyerinde yaşanan karmaşıklığın ve başkalarıyla iş birliği yapma ile

ilgilidir. Çalışan deneyimin olumlu olması yeniliğe katkı sağlarken, olumsuz çalışan deneyimi yeniliği engelleyebilmektedir (Dery ve diğerleri, 2017: 150). Ayrıca çalışanlar örgütte olumu bir deneyime sahip olduklarında daha üretken ve daha duyarlı olmakta, daha iyi ilişkiler geliştirmektedirler (Morgan, 2017).

Çalışanların hepsi işverenleri ile bir yolcuktur. Çalışan deneyimi, bir çalışanın bir işverenle olan ilişkisi süresince sahip olduğu tüm deneyimlerin toplamını ifade etmektedir (Oracle, 2014: 7). Çalışan deneyimi çalışanların beklentileri, ihtiyaçları ve isteklerinin kurumsal tasarımı olarak tanımlanabilir (Morgan, 2017: 8). Çalışan deneyimi bir çalışanın işe alım sırasındaki ilk temasından istihdamın sona erdiği ve hatta sonraki etkileşime kadar her şeyi içermektedir (Ludike, 2018). Çalışan deneyimi, çalışanın işletmedeki yolculuğu boyunca temas ettiği tüm karşılaşmalardan elde edilen işletme ile ilgili bütünsel algıları kapsamaktadır (Plaskoff, 2017: 137).

Çalışan deneyimi bir çalışanın işletme ile etkileşime girdiğinde meydana gelen tüm süreçleri kapsamaktadır. Çalışanın şirkette nasıl iş bulduğu ve başvurduğu ile başlayan şirketten nasıl ayrıldığı ile son bulan tüm iş deneyimlerini içermektedir. Kısaca çalışan deneyimi, çalışanların şirketin stratejik sürecinin merkezde yer aldığı insan kaynaklarının tüketici olarak uyarlanmasıdır (Morgan, 2017: 9).

Çalışan deneyimi, bireyin şirket ilanı gördüğü andan başlar ve şirkette bir kariyer hayal etmeye başladığında, şirketle bir süreç başlatır. Başvuru sürecinden işe alım sürecine ve günlük çalışma yaşamına kadar her çalışanın karşılanması gereken ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin beklentileri vardır. Çalışan deneyimi bu beklentilere verilen cevapları kapsamaktadır (Raia, 2017: 2).

Çalışan deneyimi kavramı aslında sadece ofisle ilgili değil işin kendisi ile ilgilidir ve işyeri uygulamalarının ve ortamının çalışanlara uygun olacak şekilde tamamen yeniden tasarlanmasını içermektedir (Maylett ve Wride, 2017). Başka bir ifade ile çalışan deneyimi, çalışanların işletme ile etkileşiminin sonucu olarak işteki deneyimlerine ilişkin ortaya çıkan algılar dizisi olarak tanımlanmaktadır (IBM Smarter Workforce Institute, 2017: 20).

Çalışan deneyimi, “çalışanların kuruluşla etkileşimlerine yanıt olarak iş deneyimleri hakkında sahip oldukları bir dizi algı” olarak tanımlanır (Shenoy ve Uchill, 2018: 18). Morgan (2017) e göre çalışan deneyimi, zaman ve temas noktaları

ve çevresel faktörlerin toplamı boyunca çalışan algılarının fiziksel, kültürel ve teknolojik genel bir setidir.

Alan yazında çalışan deneyimi kavramı ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Aşağıda çeşitli yazarlar tarafından oluşturulan tanımlara ilişkin ayrıntılı inceleme yer almaktadır (Yadav ve Vahari, 2021):

Tablo 3: Çalışan Deneyimi Tanımları

No	Yazar	Tanım
1	Dhingra ve diğerleri (2018)	‘Bireysel, ekip ve şirket performansını güçlendirmek için tutkuyu ateşleyen ve amaca bağlanan kişiselleştirilmiş, özgün deneyimler yaratmak için birlikte çalışan şirketler ve çalışanları’
2	Ludike (2018)	Potansiyel bir işe alımdan istihdamın sonundaki son etkileşime kadar deneyimlerin toplamı’
3	Plaskoff (2017)	‘Çalışanın çalıştığı kurumla ilişkisine dair bütünsel algıları, çalışanın Yolculuğu boyunca temas noktalarındaki tüm karşılaşmalardan türetilmiştir’.
4	Raia (2017)	‘Başvuru sürecinden işe alım ve günlük iş yaşamına kadar çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması’
5	Bersin ve diğerleri (2017)	‘Sürekli geri bildirim, eylem ve izleme gerektiren iş yaşamına bütünsel bir bakış.’
6	Wride (2016)	‘Çalışan deneyimi, çalışanların çalıştıkları organizasyonla etkileşimleri hakkında sahip oldukları çeşitli algıların toplamıdır.

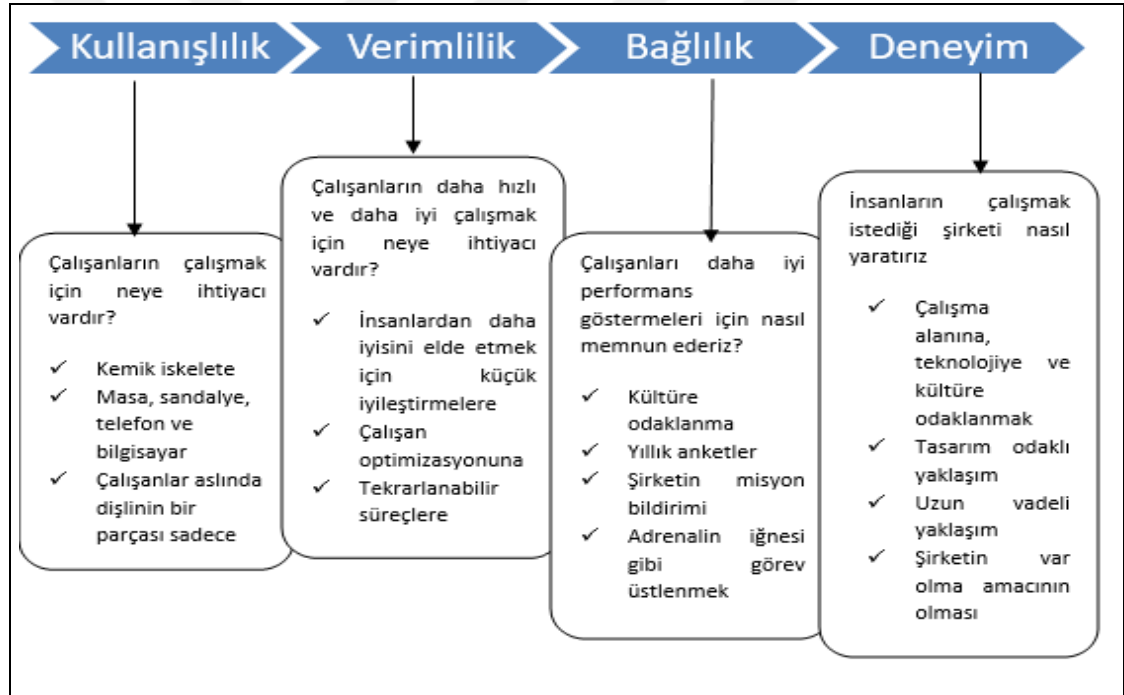
Kaynak: Morgan, 2017

Çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi kavramının alan yazında sıklıkla birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi kavramları arasında farklılık bulunmaktadır. IES’e (Institute of Employee Studies) göre çalışan bağlılığı, çalışanın kuruma ve değerlerine karşı sahip olduğu olumlu bir tutumdur (Shenoy ve Uchill, 2018: 18). Çalışan bağlılığı işletmelerin çalışma şekillerini iyileştirmek için yaptıkları kısa vadeli yüzeysel değişiklikleri ifade

etmektedir. Çalışan bağlılığı kısa vadeli, çalışan deneyimi ise uzun vadeli yeniden tasarımı ifade etmektedir. Bu iki kavramı bir araba örneği üzerinden anlatırsak çalışan bağlılığı arabanın boyasına, çalışan deneyimi ise arabanın motoruna odaklanmayı ifade etmektedir (Morgan, 2017: 6). Bu iki kavram arasında farklılık olmakla birlikte birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Nitekim Shenoy ve Uchill (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalışan deneyimi ve çalışan bağlılığı arasında güçlü bir anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Morgan (2017: 4) çalışan deneyimi kavramının evriminin dört aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir:

Şekil 1: Çalışan Deneyimi Evrimi



Kaynak: (Morgan, 2017:4)

Morgan yönetim alanındaki bakış açısının yıllar içinde kullanılabilirlik/fayda noktasından çalışan deneyimine doğru evrim geçirdiğini ifade etmektedir. Morgan (2017)' e göre çalışanların kas gücünün yeterli görüldüğü bakış açısından sonra verimliliğe önem verilmiş daha sonra bağlılık yaratmanın önemi üzerinde durulmuştur

ve günümüzde bu yaklaşımlara ek olarak çalışan deneyimine odaklanmak gerekmektedir.

Plaskoff (2017: 138) çalışan deneyimi yaklaşımının insan kaynakları yaklaşımından tamamen farklı olduğunu ileri sürmekte ve çalışan deneyimi çalışmalarına rehberlik eden altı ilke sıralamaktadır. Bu ilkeler;

İnsanları ve ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak: Çalışan deneyimi, kuruluşla ilgili olarak çalışanları derinlemesine anlamakla başlar. Genellikle kuruluşlar bir çalışan anketi yapar ve toplanan verileri çalışan memnuniyetinin nabzını ölçmek için kullanır. Ne yazık ki, anketler çalışan hakkında yalnızca yüzeysel bir anlayış sağlar. Çalışan deneyimi araştırması, çalışanları, işleri, işyerleri ve ilişkileri hakkındaki hikayelerini ve algılarını ortaya çıkarmak için derin görüşmeler yapılmasını içermektedir.

Kapsamlı ve bütünsel düşünmeyi benimsemek: Çalışan deneyimi, toplamda deneyime ve kişiye odaklanır. Çalışan bilişsel, sosyal, politik, ekonomik ve fiziksel olarak birçok açıdan değerlendirilir. Tasarım odaklı düşünme, çalışanın kuruluştaki görev süresi boyunca münferit olaylara bakmak yerine, deneyimin kalitesini etkileyen çok sayıda temas noktasından oluşan bir istihdam yolu olan tüm yolculuğu incelememizi gerektirir.

Manevi unsurları somutlaştırmak: Çalışanın yolculuğu, yolculuğun aşamalarının, yüksek ve düşük noktalarının, çalışanın her aşamada gördüğü, düşündüğü, kullandığı veya hissettiği şeylerin ve iyileştirme fırsatlarının görsel bir tasviri olan bir yolculuk haritasında temsil edilebilir. Zihinsel model haritalama, çalışanların belirli olayları, nesneleri, ilişkileri veya işlevleri kavramsallaştırmasını belirleme ve organize etme aracı olarak hizmet edebilir.

Radikal katılımda ısrar etmek: Çalışan deneyimi, işi insan kaynakları işlevine veya karar alıp uygulayan birkaç lidere indirgenemez. Bunun yerine, tasarım odaklı düşünme süreçleri, organizasyon genelinde “radikal katılım” talep eder. Radikal, katılımın kapsamlı, geniş, çok seviyeli ve eşitlikçi olduğu anlamına gelir. Analiz eğilimlerini toplamak için çalışanlarla görüşmeler yapan danışmanlar yerine, çalışanlar diğer çalışanlarla görüşür. Çözümleri tasarlayan liderler yerine, çeşitli işlev ve seviyelerden katılımcılar, çözümleri birlikte oluşturmak için birlikte çalışırlar

Yenileme ve deneme: Çalışan Deneyimi yaklaşımı, çözüm tasarımının zaman aldığını ve yeni bilgiler toplandıkça yeni durumların ortaya çıktığını kabul eder. Çalışan tasarım ekipleri, yeni fikirleri denemeye, bunları organizasyonun izole bölümlerinde denemeye ve geri bildirimlere ve yeni keşiflere dayalı olarak ayarlamaya teşvik edilir. Çözümler, bir kez ve herkes için toplam olarak tasarlanmak yerine yinelemeli olarak ortaya çıkar. Bu, esnek, uyarlanabilir ve kuruluşun ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun çözümlerle sonuçlanır.

Sürece güven ve takdir etme: Çalışan deneyimlerini geliştirmek için kullanılan süreçler, olumsuz ve karamsar (çözülecek sorunlar) bakış açısı yerine olumlu ve iyimser (keşfedilecek fırsatlar) bakış açısıyla başlar.

Çalışan deneyimi süreci, işe alım süreci öncesinde başlar ve işe alım ve işten ayrılma süreci sonrasında da devam eden şirket ile çalışanlar arasındaki bir dizi etkileşimin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde işveren ve çalışanların karşılıklı yükümlülüklerini içeren, çoğunlukla da çalışanın algı ve beklentileri doğrultusunda şekillenen psikolojik sözleşmelerin (Rousseau, 1995) etkisi, çalışan deneyiminin anlaşılması açısından oldukça önem arz etmektedir. Çalışan deneyiminde çalışan, bilişsel, duygusal, sosyal, politik, ekonomik ve fiziksel olarak birçok açıdan değerlendirilir (Başaran, 2021: 9).

İnsan kaynakları yönetimi alanında meydana gelen bazı gelişmeler çalışan deneyimi yaklaşımına yönelik ilgiyi arttırmaktadır (Başaran, 2021: 3). Bu gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (Tucker 2020: 183);

- Yetenek bulma ve yönetme açısından rekabetin artması
- Tüketici deneyiminin gelişmesi
- Çalışanların uygun maliyetli teknolojik uygulamalara (Sanal asistan, kullanıcı dostu arayüzler, sohbet robotları) erişim sağlayabilmesi, çalışanların tüketiciler gibi deneyim sahip olmasına imkân sağlaması
- İnsan kaynakları yönetimi alanında geleneksel işe bağlılık yaklaşımlarının yetersiz kalması, kurumların günümüz çalışma ortamının gerçeklerine uygun yöntemlere ihtiyaç duymaları

Morgan (2017: 18) ise organizasyonların kendi içlerine yönelmeleri ve çalışan deneyimine önem vermelerinde etkili olan beş trendi şu şekilde sıralamaktadır:

1. Mobilite: İnsanlara ve bilgilere her zaman, her yerde ve herhangi bir cihazdan erişim
2. Y kuşağı ve değişen demografi: Beş kuşak işgücüne ek olarak, kuruluşlar tamamen yeni bir Y kuşağı kuşağına uyum sağlamak için mücadele ediyor.
3. Teknoloji: Büyük veri, giyilebilir cihazlar, nesnelerin interneti, yapay zekâ ve otomasyon, kuruluşların anlamaya çalıştığı yeni teknolojilerden sadece birkaçı.
4. Yeni davranışlar: Sosyal teknolojiler sayesinde, dünyanın görmesi için fikir ve bilgileri paylaştığımız daha kamusal bir yaşam
5. Küreselleşme: Dünyanın kendisi, herhangi bir iş yapmanın önündeki sınırların ve engellerin ortadan kalktığı büyük bir şehir haline geliyor.

Organizasyonlar geleneksel olarak, ön saflardaki çalışanları daha düşük seviyelere yerleştiren ve onları karar vermede ihmal eden yukarıdan aşağıya bir sistemle yönetilir: ancak son yıllarda, bu komuta hattının çağdaş organizasyonel dönüşümde yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır (Arkhipova ve diğerleri, 2016: 19).

Bir çalışanın stratejik kararlara aktif katılımını teşvik etmek, üretkenliği, iş memnuniyetini, örgütsel bağlılığı artırır ve en önemlisi, örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur (Sara, 2016: 91).

Araştırmalar, karar alma süreçlerine yetersiz veya etkisiz çalışan katılımına sahip şirketlerin düşük düzeyde çalışan memnuniyeti, bağlılığı, katılımı, güveni ve elde tutulmasından mustarip olduğunu göstermiştir (Ghorpade ve diğerleri, 2001: 199; Appelbaum ve diğerleri, 2013: 222).

Çalışanın şirket içindeki yolculuğunun etkileşime girdiği birçok alan ve temas noktası vardır, çalışan deneyiminin kalitesi aynı zamanda çalışan memnuniyeti, özveri, bağlılık ve sonuç olarak performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakla ölçülür. Bu yaklaşımı geliştirmek için çalışan ve örgüt arasındaki temel ilişkiyi dönüştürmek gerekir (Başaran, 2021: 7).

Çalışanlar bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması açısından oldukça önemlidir. İşletmeler çalışanları işe uyum sağlama ve motivasyon açısından değerlendirmek ve geri bildirimde bulunmak için ölçmeye çalışırlar. İşletmeler tarafından böyle bir çağdaş ölçüm, çalışanın kuruluştaki kaldığı süre boyunca çeşitli etkileşimleri, potansiyel olarak işe alındığı ilk temastan ayrıldığı güne kadar

olan görüş veya fikirlerinin bir toplamı olan çalışan deneyimi oluşmasını sağlamaktadır (Yadav ve Vihari, 2021: 1).

Günümüz çalışanları kendilerini değerli hissetmek için işverenlerini tüketici olarak ziyaret etmekte ve çalışmaya elverişli bir ortam yaratılmasını beklemektedirler. Bu nedenle daha iyi bir işyeri deneyiminin yaratılması için ilişkiyi ve ödüllendirici deneyimi yeniden tasarlamak gerekmektedir (Heskett ve diğerleri, 1997).

Bir çalışanın belirli bir kuruluştaki işi sırasında sahip olduğu deneyimin türü olarak tanımlanabilecek olan çalışan deneyimi iş gücü arasında ağızdan ağıza iletişim yarattığı için günümüz kurumsal yapılarının özellikle önem verdiği konulardan biridir. Bir kurumun çalışan deneyimi açısından kötü bir imajı varsa hiçbir çalışan o kuruluşa başvuru yapmaz ya da çalışanlar o kuruluşa kalmak istemezler. Çalışan deneyimi çalışanın ofiste gördüğü veya başına gelen hemen hemen her şeyi içermektedir. İşyeri kantini, sağlanan çalışma alanı, işin tasarımı, üstler, astlar, genel çalışma ortamına kadar her şey bir çalışanın kuruluştaki deneyimine etki etmektedir (Soni ve diğerleri, 2017: 42).

Teknoloji gelişmesi ve rekabetin uluslararası boyutta taşınması yetenek savaşlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Şirketlerin bu durumla başa çıkabilmeleri için çalışanları ile olan ilişkilerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir (Plaskoff, 2017: 136). İşletmelerin bu dönemde bağlılık, elde tutma ve yenilik gibi konulara odaklanmaları gerekmektedir (Caplan, 2014: 76). Çalışanların memnuniyetini arttırmak ve bağlılık, elde tutma ve yenilik hedefini etkilemek için işletmelerin birçoğu liderlik ve yönetim süreçlerini yeniden formüle etmeleri veya ödül ve takdir sistemlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir (Plaskoff, 2017: 136).

CIPD (2020) tarafından açıklanan rapora göre, çalışan deneyimi şirket çalışanlarının potansiyellerine ulaşmalarında güçlendirici bir etkiye sahiptir. Aynı raporda çalışan deneyimi hem üretkenliği hem de yeniliği teşvik eden bir çalışma ortamının yaratılma şekli olarak tanımlanmaktadır. Çalışan deneyimi, çalışan ve işveren arasındaki istihdam ilişkisinde güvenin rolünü anlamayı ve daha mutlu, daha sağlıklı bir işgünü teşvik etmeyi de içermektedir (Başaran, 2021: 2)

Çalışanların memnuniyetini arttırmak için somut faydaların yeterli olduğunu düşünen kuruluşlar ödül ve takdir uygulamaları gerçekleştirmektedir. Ancak çoğu durumda bu çabalar tek başına işe yaramamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin

işletmenin ihtiyaçları ve hedefleriyle hareket ederken çalışanların temel (psişik ve sosyal) ihtiyaçlarının karşılayıp karşılamadığına dikkat etmeksizin hedef odaklı hareket etmesi ve çalışanların eylemlerini kontrol etmeye ve etkilemeye çalışması memnuniyet üzerinde sınırlı bir etki yaratacaktır. Çalışan deneyimi yaklaşımının aslında başladığı yerde tam olarak burasıdır (Plaskoff, 2017: 137).

2019 yılında Deloitte tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcılardan üst yönetimde görev alanların %80'i çalışan deneyiminin önemli bir faktör olduğunu düşündüğü ve bunların %20'si de çalışan deneyiminin en acil üç şeyden biri olarak tanımladığı görülmektedir (Deloitte, 2019).

İşletmeler rekabetçi bir iş ortamında insan odaklı bir yaklaşıma sahip olduklarında büyüme başarısı gösterebilecek ve sürdürebilecektir (Deloitte, 2021). İşletmelerin gelecek yıllarda organizasyonlarını değişim ve dijital dönüşüme uyumlaştırmaları için teknolojik yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışan deneyimini işletme ile ilişkilendirmek, üretkenliği arttırmaya ve işletmenin büyümesine büyük katkı sağlayacaktır (IBM Smarter Work Institute, 2018).

Çalışanların müşteriler kadar önemli olduğu ve en az müşteriler kadar saygıyı hak ettikleri unutulmamalıdır. Bunun bilincinde olan işletmeler çalışan deneyimini iyileştirmek ve potansiyellerini iyileştirmek için birçok farklı uygulamayı hayata geçirmektedirler. Örneğin, IBM çalışan deneyimini hayata geçirmek için çalışanlarının işe girdikleri ilk andan başlayarak ne deneyimlediğini ve ne hissettiğini anlamaya çalışan uygulamalar geliştirmiştir (Bonsu, 2020).

Bir işletmenin çalışan deneyimini tasarlayabilmesi için çalışanlarını çok iyi tanıması gerekmektedir. Bunu bir seyahat acentesi müşterilerine tatil programı sunarken nasıl müşteri hakkında bilgiye ihtiyaç duyuyorsa, işletmede kendi iş gücünün kimlerden oluştuğunu gerçekten bilmelidir (Morgan, 2017: 9).

Çalışan deneyimi tasarımında öncelikle aday çalışanın hedef kitle konumundan işyeri markası bilincine geçiş yapması sağlanmalıdır. Çalışanın iş ilanlarını, açık pozisyonları takip ederek işe alım, yerleştirme sürecine yönlendirilmesi işletme ile etkileşime geçmesi sağlanmalıdır. Çalışanın temas noktaları sonrasında işveren markasının savunucusu olması, çalışan deneyiminin ve etkinliğinin başarısını ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışanın işyeri ile olan bu deneyim yolculuğunda açık ve doğru iletişimin sağlanmaması, çalışan deneyiminin başlangıç noktasında kopma

yaşaması olumsuz deneyimlere yol açacak ve işveren markasına zarar verecektir (Başaran, 2021: 5).

Yöneticilerin çalışan deneyimini başarı ile yerine getirebilmesinde örgütsel çevrenin de etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar açısından örgütsel çevre, fiziksel çevre, teknolojik çevre ve kurum kültürü olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Green, 2016). Fiziksel çevre çalışanların çalıştığı fiziki alanı, teknolojik çevre iş yaparken kullanılan uygulamaları ve yazılımları, kurum kültürü çalışanlara kurumda nasıl davranıldığını ve çalışanların iş yapış şekillerini içermektedir (Morgan, 2017). Örgütler çalışan deneyimini tasarlarken bu üç unsuru göz önünde bulundurmaldırlar.

Çalışan deneyiminin ilk aşaması oryantasyon aşamasıdır. Bu aşamada olumsuz bir deneyim çalışanın bağlılığını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. İşletmeler çalışan deneyiminin tüm aşamalarında tutarlı ve anlamlı bir deneyim sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda çalışan yolculuğunun işe alım öncesi, işe alım ve işe alım sonrası olmak üzere üç çerçevede oluştuğu göz önüne alınmalı ve her bir çalışanın şirketteki yaşam döngesi boyunca yaşadıklarını anlatan bir çalışan yolculuk haritası çıkarılması gerekmektedir (Başaran, 2021: 6).

Her bir çalışanın organizasyona yeni katılırken yaşadığı yolculuk dinamikleri farklılık göstermektedir. Çalışan yolculuk haritası kurum kültürüne uygun bir şekilde hazırlanmış olsa da her çalışan için yolculuk farklılık gösterecektir. Çalışanların farklı destek ve hizmetlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Örneğin, seyahat eden profesyonel seyahati kolaylaştırıcı hizmetlere ihtiyaç duyarken, uzaktan çalışanlar, bilgisayar, tablet ve telefona sahip olmaya ve kesintisiz erişim desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar bu hizmet ve destekler aracılığıyla işverenlerini değerlendirmektedirler. Çalışanların memnuniyetini kazanmak ve bunu sürdürmek işletmeye çalışanların takdir ve hayranlığı olarak, aksi durum ise şikâyet ve olumsuz sosyal medya paylaşımları olarak yansıtmaktadır (Bersin, 2019: 3).

Çalışan yolculuk haritaları hazırlanırken müşteri yolculuk haritasından yararlanılabilir. Müşteri yolculuk haritasının temelinde müşterinin penceresinden bakmak yer almaktadır (Holmlid ve Evenson, 2008: 343) ve farkındalık, değerlendirme, satın alma, hizmet ve sadakat aşamalarını içermektedir. Çalışanın yolculuk haritası benzer adımları kullanarak hazırlanabilir (Başaran, 2021: 4).

Çalışan yolculuk haritaları, işletmede çalışan kişilerin kim olduğu ve çalışmak için neye ihtiyaç duydukları ve nasıl etkileşimde bulundukları hakkında bilgi edinmek açısından fayda sağlayabilir. Çalışan yolculuk haritasının amacının belirli bir gruba yönelik mi yoksa potansiyel çalışanlar için mi kullanılacağını belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada çalışanın kişiliğinin de belirlenmesi önemlidir. Çalışan kişiliğinin belirlenmesinden sonra çalışan deneyim haritasının temas noktalarının belirlenmesi, çalışan deneyimi araştırmalarını gerçekleştirerek çatışma noktalarının belirlenmesi gerekmektedir (Başaran, 2021: 4).

1.2.1. Çalışan Deneyimi Boyutları

1.2.1.1.Uyum

Uyum ile ilgili psikoloji araştırmaları, uyumu, bireyin grup içinde kalmasına neden olan bir “güç alanı” olarak tanımlayan Festinger ve meslektaşlarının 1940’lar ve 1950’lerdeki çalışmalarına dayanmaktadır. Festinger ve diğerleri (1950) tarafından sosyal iletişim teorisi bağlamında uyum üzerine deneysel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Dion, 2000: 11).

1950’lerde bu tanım farklı uyum davranışlarının birbiriyle ilişki kurmada başarısız olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. 1960’ların ortalarına gelindiğinde, A. J. Lott ve B. E. Lott (1965) uyumu kişilerarası çekim olarak kavramsallaştırdılar ve kişiler arasındaki çekimin “kuvvet” ine odaklanmışlardır.

1980 ve 1990’larda ise çok boyutlu uyum modelleri ortaya çıktı ve bu boyutların tanımlanmasına odaklanılmıştır. V. Carron’un (1988) hiyerarşik modeline ek olarak, görev ve sosyal uyum, dikey ve yatay uyum, aidiyet ve moral, kişisel ve sosyal çekicilik dahil olmak üzere birkaç iki boyutlu model ortaya çıkmıştır. Uyum, ele alınması gereken önemli zorluklarla birlikte 21. Yüzyılda gruplar ve organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalarda yer almaya devam etmektedir (Dion, 2000: 7).

Uyum, tipik olarak örgütsel alanda çalışan araştırmacılar tarafından grup düzeyinde bir değişken olarak incelenir ve büyük bir sosyal varlıkla kalma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Dion, 2000). Aynı zamanda, bir bireyin grup yakınlığına

ilişkin benzersiz deneyimi ve grupla ilişkili kalma motivasyonu ölçülerek bireysel düzeyde bir değişken olarak da incelenmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Psikoloji ve sosyal bilimlerde, küçük bir grubun veya daha büyük bir sosyal varlığın üyelerini değişen derecelerde bir arada tutan süreç(ler)i tanımlayan uyum için bağlılık terimiyle benzer bir metafor geçerlidir (Dion, 2000: 7).

Lewin, uyumu hem pozitif çekim kuvvetleri hem de negatif itme kuvvetleri dahil olmak üzere, üyeleri bir arada tutan kuvvetler kümesi olarak tanımlamış ve grup dinamiği terimini psikolojiye sokmuştur (Dion, 2000: 9).

1.2.1.2.Canlılık

Canlılık, tükenmişliğin karşıtı olan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Fiziksel güce, duygusal enerjiye ve bilişsel canlılığa sahip olmayı kapsayan birbirine bağı bir dizi duygusal deneyimi ifade etmektedir. Canlılık, kişinin iş ve çalışma ortamındaki birbirine bağı fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık duygularını içeren önemli unsurlarla devam eden etkileşimlerine olumlu bir duygusal tepkiyi temsil etmektedir (Shirom, 2003: 143).

Canlılık, kaynakların korunması teorisine dayanan ve kişinin, birey ile çalışma ortamı arasında süregelen etkileşimlerine olumlu ve etkili bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel canlılık, duygusal enerji ve fiziksel güç yönleri arasındaki bağlantıyı içermektedir (Fox ve Spector, 2002).

Canlılık kişinin öznel mutluluğı ve iyi oluşu için gerekli olan temel öncüllerden birisidir ve pozitif psikolojinin alt unsurları ile ilişkili bir kavramı ifade etmektedir (Akin, 2012: 405). İş yaşamında canlılık çalışanların “sıkışıp kalmışlık” ve “tükenmişlik” kavramlarının karşıtı olarak tutku, dinçlik, ustalık ve tatmin içinde tutarlı olmayı ifade etmektedir (Harvey, 2002: 28).

Canlılık, herhengi bir canlı organizmanın anlık durumunu ve deneyimlerini değiştiren soyut bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 1992: 257). Canlılık, bireyin öznel enerjisi ve dinamik yönünü ifade eden olumlu bir kavramı işaret etmektedir (Ryan ve Frederick, 1997: 557).

Örgütsel yazında sıklıkla kullanılan, çalışma yaşamında kabul edilen tanımlamaya göre canlılık: “çalışırken yüksek enerji ve zihinsel esneklik, kişinin işine

aba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat gösterme isteği” dir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 1).

Canlılık bireyin amacı doğrultusunda eylemleri düzenlemek için kullanabileceği öznel kaynağıdır (Ryan ve Deci, 2008: 703). Canlılığın kişinin çalışma yaşamında gösterdiği yüksek ilgi, bağlılık, oşku, tutku, yetkinlik ve tatmin duygusu ile ilişkilendirildiği de görülmektedir (Harvey,2002:8). Başka bir ifade ile canlılık bireyin bir işi gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak sahip olması gereken enerjiyi tanımlamaktadır (Donaldson ve Harvey, 2003: 30).

1.2.1.3.İyi Oluş

Psikoloji alanında yapılan araştırmalar, motivasyon gibi iyi oluşunda belirli psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bağlılığa, davranış değişikliğine ve iyi oluşa katkı sağlayacak tasarım stratejileri için insan bilgisayar etkileşiminin de uzun süredir devam eden arayışa rağmen, bu sonuçlara aracılık ettiği gösterilen temel psikolojik ihtiyaçların nadiren dikkate alındığı görülmektedir (Peters ve diğerleri, 2018:1).

alışan deneyimini iyileştirmenin bir parçası olarak, büyük şirketler artık iş gücünün sağlığını yönetmeye yatırım yapmaktadır. Bu durum sonuç olarak, işveren markasının geliştirilmesine ve tercih edilen bir işveren haline dönüşmeye katkı sağlamaktadır (Shambi, 2021: 437).

Örgütsel alan yazınında yapılan araştırmalar mutluluğu psikolojik iyi olma hali, kişisel iyi olma hali ya da öznel iyi olma hali olarak ele almaktadırlar (Diener, 1984). Wright (2005) psikolojik iyi oluşu, bireyin genel olarak psikolojik durumunun etkinliği olarak tanımlamış ve duygusal bir deneyim olduğu üzerinde durmuştur.

1.2.1.4.Kapsayıcılık

Sosyal dünya hakkındaki bilgimiz, şema adı verilen bilişsel yapılar da temsil edilir. şema bazı uyarıcı etki alanlarının tamamlayıcı özelliklerini ve ilgili niteliklerini ve bu nitelikler arasındaki karşılıklı ilişkileri belirten, bellekte depolanan soyut veya

genel bir bilgi yapısıdır. Sosyal şemalar insan türlerinin, sosyal rollerin veya olayların temsillerini içermektedir. Sosyal şemalar algılayanlar için faydalı olmaktadır. Yeni bilgileri yapılandırma, düzenleme ve yorumlamaya yardımcı olurlar ve ilgili bilgilerin kodlanmasını, depolanmasını ve alınmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgiyi işlemek için gereken süreyi ve sorunların çözülme hızını etkileyebilmektedir. Sosyal şemalar yaşanan deneyimlerle gelişmektedir (Crocker ve diğerleri, 1984: 199). Toplumsal yaşamda insanlar var olan bu şemalara uygun olarak davranış göstermekte ve değerler kümesi oluşturmaktadırlar.

İnsanlar bir toplumun parçası olarak yaşarken değerler kümesi oluşturmaktadırlar. Bu değerler aracılığıyla zaman zaman kendi aralarında bazı bireyleri içe alma bazı bireyleri de dışarda bırakma davranışı sergilemektedirler. Bu dışarda bırakma davranışı dinsel, etnik, cinsiyet ya da farklı kimliklerden olma nedenine dayandırılmaktadır. Dışlanma, dışlanan bireyin değer yitimine ve ötekileştirilmesine neden olmaktadır. Bireyin fiziksel veya zihinsel yetkinliğine dayanan dışlanmanın sonucunda değer yitiminin daha ağır sonuçları ortaya çıkabilmektedir. İşte kapsayıcılık bu dışlanmaya karşıt bir görüşü ifade etmektedir ve temelinde daha demokratik bir toplum inşa etme düşüncesi yer almaktadır (Altunoğlu, 2020: 675).

Oxford sözlüğü kapsayıcılığı tüm kesimlerden veya toplumlardan oluşan farklı bakış açılarına sahip bireyleri, olgu ve fikirleri içeren kültürel bir çeşitlilik hali olarak tanımlamaktadır. Cambridge sözlüğü ise kapsayıcılığı farklı birçok insanı kapsamanın ve hepsine adil ve eşit bir şekilde davranma kalitesi olarak tanımlamaktadır (Baş, 2022: 344). Çalışma yaşamında kapsayıcılık ise farklı düşünce yapısına ve geçmişe sahip bireylerin bir arada etkili bir şekilde çalışması ve kurumun hedeflerine ulaşmak amacıyla en yüksek potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkân tanıyan örgütsel ortam olarak tanımlanmaktadır (Pless ve Maak,2004:130).

Balu (1977) tarafından kavramsallaştırılan kapsayıcılık, bireyleri çeşitli yapısal süreçlere ve kısıtlamalara dayalı olmayan fırsatlar, bilgiler ve temaslar ağına sarmanın iş pratiği halini alması olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında terfilerden mahrum bırakılmanın nedeni her zaman yetenek ve beceri setleri olmamaktadır. Bazı durumlarda din, etnik köken ve cinsiyet gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Crocker ve diğerleri, 1984). Kapsayıcılık bu faktörlerin bir olumsuzluk olarak

görülmemesi ve bireylerin bilgiye ve fırsatlara erişiminde eşitliğin gözetilmesini içermektedir.

1.2.1.5.Başarı Yönelim

Başarı yönelimi, bireyin belirli hedeflerine ulaşmasını sağlayan bilişsel bir model olarak tanımlanmaktadır (DeShon ve Gillespie, 2005). Başarı yönelimi teorisi, çalışanların yetkinliğe özgü bir amaca bağlılık eğilimlerini vurgulamaktadır (Dweck, 1986).

Başarı hedef yönelimi, bireylerin başarı hedefleri doğrultusunda, elde ettiği başarılarını devam ettirebilmesi için gerekli olan hedefler ve başarılı olmak için seçtikleri yola ilişkin inançları ile ilgilenmektedir (Ames, 1992: 261-271; Kaplan ve Maehr, 2007: 141-151). Başarı hedef yönelimi bireyin öğrenme sürecinde bilişsel, davranışsal ve duygusal tepkilerini etkileyen bakış açılarını ifade etmektedir. Bu tepkiler bireyin uyumlu ve uyumsuz tutumlarını yönlendirmektedir (Üzbe ve Bacanlı, 2015: 36).

Başarı hedef yönelimi bireyin, başarıyı nasıl tanımladığı, yorumladığı ve nasıl tepki verdiğine dair bir zihniyet geliştirmesine neden olmaktadır. Başarı hedef yönelimi, bireyin “yetkinlikle ilgili faaliyetlerinin hedefi ya da bilişsel dinamğinin odağı” şeklinde tanımlanmaktadır (Dweck, 1986; Pintrich, 2000). Başarı hedef yönelimi güdüsel bir sürecini ifade etmekte ve yaklaşma-kaçınma temeline dayanmaktadır. Olumlu uyarıcılara (obje, olay, olasılık,vb.) yaklaşmak üzere harekete geçme yaklaşma güdüsü olarak, olumsuz uyarıcılardan (obje,olay,olasılık) uzaklaşmak üzere harekete geçmek ise kaçınma güdüsü (Elliot, 2006) olarak tanımlanmaktadır.

Başarı hedef yöneliminde kaçınma güdüsü, performans- kaçınma hedefi olarak adlandırılmakta ve başarısız olmak, hata yapmak gibi olumsuz durumlardan kaçınmayı ifade etmektedir. Bu hedef yönelimine sahip bireylerin hedefi başkalarından kötü performans göstermemek ve başkalarına kıyasla başarısız görünmemek ve olumsuz eleştiri almamaktır. Yaklaşma güdüsü performans-ispatlama ve ustalaşma hedefi olarak ikiye ayrılmaktadır. Performans-ispatlama hedefi başarılı olmak, takdir edilmek gibi olumlu durumlara yaklaşmayı ifade etmektedir. Ustalaşma hedefi edinilecek

yetkinliklere, öğrenilecek bilgilere yaklaşmayı ifade etmektedir (Nicholls, 1984; Ames, 1992; Vandewalle, 1997).

Performans-yaklaşma ve performans-kaçınma yöneliminin ortak noktasını bireylerin akranları ile performans düzeylerini karşılaştırmaya odaklanmaları oluşturmaktadır. Performans yaklaşma yöneliminin temeli başkalarından yüksek performans göstermeye dayanırken, performans- kaçınma yöneliminin temeli başkalarından başarısız olmaktan kaçınmaya dayanmaktadır (Üzbe ve Bacanlı, 2015: 36).

1.2.1.6.Fiziksel İş Çevresi

Hem çevresel tasarım hem de davranışla ilgili literatürler, çevrenin davranışları, tutumları ve algıları etkilemedeki önemini kapsamlı bir şekilde tartışmıştır (Zalesny ve Farace, 1987: 240)

İşletme ve yönetim literatüründe, fiziksel çevrenin çeşitli çalışanlar ve örgütsel düzeydeki çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesine çok daha az önem verilmektedir. Mevcut literatürde alıntılanan fiziksel çevrenin öne çıkan yönlerinden bazıları, iş istasyonlarının mekânsal düzenlemeleri, iç tasarım, ışık, gürültü, mekân yoğunluğu ve ortam koşullarıdır (Toker ve Gray, 2008: Zalesny ve Farace, 1987).

Çalışanların verimli çalışmalarında en önemli etken kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarına sahip olmaları olarak gösterilmektedir. İş yerinde aydınlatma, havalandırma, ısıtma gibi fiziki çalışma koşullarının yetersiz olması, ergonominin kötü olması, uzun çalışma süresi, iş güvenliğinin eksik ya da hiç olmaması vb. durumlar kötü çalışma koşulları olarak tanımlanmaktadır. Aydınlatmanın yetersiz olduğu, gürültünün çok olduğu, ısı ve havalandırmanın çok ya da az olması gibi koşullarda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı olumsuz yönde etkilenmektedir. Ofis ve iş yerlerinde bireyin verimli bir şekilde çalışmasında bu koşullar önem arz etmektedir (Göral, 2006: 115).

Sosyoteknik sistemler açısından, çalışanların iş deneyimleri işte var olan teknik ve sosyal sistemlere göre değişir. Geleneksel, kapalı ofisler, bir çalışanın işinin fiziksel ve kişisel sınırlarını oluşturan özel, tanımlanabilir ve savunulabilir çalışma alanları sağlar. Fiziksel engelleri ortadan kaldırmak, algılanan kişisel mahremiyeti ve

kişilerarası ilişkiler için fırsatları azaltacak ve kişisel çalışma sınırları üzerinde algılanan kontrol kaybıyla sonuçlanacaktır (Zalesny ve Farace, 1987: 243).

Çalışma ortamı kavramı çalışma süresini, ücreti, fiziksel çevre ve iş sağlığı ve güvenliği gibi konuları kapsamakla birlikte anmalı iş, özerklik, profesyonel kimlik, kararlara katılma, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler, karşılıklı güven, etkili liderlik, öğrenme ve gelişim, ekip çalışması, psikolojik ve fiziksel güven, etkili iletişim gibi konuları da içine alan bir kavramdır (Saygılı,2008:4).

1.3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.3.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşümün ne olduğunu tartışmadan önce dijitalleşmenin ne olduğunu anlamak önemlidir. Dijitalleşmenin ne anlama geldiğine baktığımızda birden çok tanımla karşılaşmaktayız (Auriga, 2016; Berman, 2012). Kısaca sayısallaştırılma olarak da ifade edilen dijitalleşme, iş modelinin değiştirilmesi ya da dönüştürülmesi için yeni bir kazanç ve değer üretim fırsatının ortaya çıkarılmasında dijital teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektedir (Gartner Inc., 2020). Genellikle bilgisayar tarafından işlenen bilgileri ve işin dönüşümüne neden olan yeni teknolojileri tanımlamak için kullanılan dijitalleşme terimi, dijital iletişim, bilgi araçları, yapay zekâ ve iş yaşamını yeniden biçimlendiren robotlar da dahil olmak üzere çok hızlı gelişen farklı uygulamaları kapsamaktadır (Reimann ve diğerleri, 2020: 7).

Dijitalleşme, teknoloji ve iş ortamını değiştirmekte ve işletmeleri değişim yapma açısından motive etme ya da baskı altında tutma anlamında fırsat ve zorluklara neden olmaktadır. Teknoloji ve iş ortamları değiştiğinde, kuruluşların değer yaratmak ve elde etmek için güvendiği koşullarda değişmektedir. (Skog, 2019: 5).

Dijitalleşme sonrası kurumlarda yazılım sistemlerinin kullanılması iş süreçlerinin otomasyon ağırlıklı hale gelmesine neden olmuştur. Daha sonraları başta internet olmak üzere gelişen çeşitli dijital araçlar desteğiyle iş modelleri de değişime uğramıştır (Klein, 2020).

Dijital olarak güçlü şirketler, büyüme için gerekli olan önemli fırsatlara sahip olmaktadır. İş süreçlerinin dijital teknolojilerle bütünleştirmeyi başaran kuruluşlar önemli faydalar elde etmektedir (Loonam ve diğerleri, 2018). ABD ve İngiltere'deki öncü kuruluşların yaklaşık %90'ı bilgi teknolojilerinin ve dijital teknolojilerin gelecekte işleri üzerinde önemli etkisi olacağını ifade etmektedirler (Bonnet ve diğerleri, 2012).

Dijital dönüşüm süreklilik ve dinamiklik içerdiği için (Teichert, 2019) alan yazında ortak bir tanımla yapılamamış, kapsamı hakkında da fikir birliğine varılamamıştır (Haffke ve diğerleri, 2016; Schallmo ve Williams, 2018).

Dijital dönüşüm, OECD tarafından sayısallaştırma ve dijitalleşmenin ekonomik ve toplumsal etkileri olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2019: 18). Dijital dönüşüm aşamaları ve farklı yolları olan, kurumların değerleri, stratejik yönelimleri ve iş modellerini kapsayan (Brooks ve McCormack, 2020) sadece teknik boyuta ilişkin olmayan, sosyal boyutları da ilgilendiren bir süreci ifade etmektedir (Bonfour, 2016; Kane ve diğerleri, 2015; Osmundsen ve diğerleri, 2018; Stolterman ve Fors, 2004).

Mckinsey tarafından dijital dönüşüm tanımı üç maddede şöyle açıklanmaktadır; a) iş dünyasının yeni sınırları içinde değer yaratmak, b) müşteri deneyimlerini yürüten süreçlerde değer yaratmak, c) tüm iş süreci için destekleyici temel yetenekler oluşturmak (Dorner ve Edelman, 2015).

Dijital dönüşüm zamanla bir iş modeli kavramı olmaktan çıkmış ve bir strateji haline gelmiştir. Yaklaşık her 10 işletmeden 8'inin dijital dönüşüm sürecinde olması bu duruma örnek olarak gösterilmektedir (Digital Economy Report, 2019). İşletmelerin yeni müşteri gereksinimlerini karşılamak ve pazarda rekabet edebilmek için yeni dijital teknolojilere hâkim olması ve yeni iş modelleri geliştirmesi ve yapısal dönüşüm yapması bir zorunluluk haline gelmiştir (Fitzgerald ve diğerleri, 2013). Dijital dönüşümde iş ve rekabet gücünü artırma ve sürekli gelişen bir dijital ekonomide müşteriler ve çalışanlar için değer yaratmak yer almaktadır. Bunun için yeni teknolojilerin, zihniyetlerin, iş ve operasyonel modellerin yatırımı ve geliştirilmesi önem arz etmektedir (Solis, ve Littleton, 2017).

Çalışma hayatı, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak bireylerin yaşamlarının merkezinde yer almaktadır. Teknolojik gelişmelerle çalışma hayatı başka bir boyuta taşınmıştır. Dijitalleşme sürecine entegre edilen yapay zekâ,

nesnelerin interneti (IoT), makineden makineye öğrenme (M2M), arttırılmış gerçeklik ve bulut bilişim gibi kavramların daha farklı yaşam ve çalışma ortamları oluşturduğu ve ilerleyen dönemlerde daha da artacağı ön görülmektedir. Dijital çağda yaşam ve iş yapma biçimleri bu bağlamda hızlı bir dönüşüm ve değişim içerisinde girmektedir. Örgütlerde bu çağın bir getirisi olarak teknolojik hıza uyum sağlamak zorunda kalarak çeşitli değişimler yaşamaktadırlar (Ersöz ve Özmen, 2020).

Dijital dönüşüm olgusu, değer yaratma ve kurumsal araçlarda yeniliği teşvik etmek için dijital teknolojinin kullanılmasını yönlendiren temel organizasyonel değişim süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, değişimin içeriği öncelikle dijital ürün, hizmet ve iş modeli inovasyonu olmaktadır. Ayrıca yeni dijital ürün, hizmet ve iş modellerinin bir sonucu olarak bu öncelikli konuları etkinleştirmek veya desteklemek için organizasyonlar içinde bulundukları döneme ilişkin değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadır (Skog, 2019: 22).

Dijital dönüşüm kuruluşların ürünleri, hizmetleri ve iş modellerini geliştirmek veya iyileştirmek için sürekli olarak dijital inovasyona dâhil olduğu bir süreci ifade etmektedir. Ürünlerin, hizmetlerin ve operasyonel yapıların yanı sıra, dijital teknolojilerin sağladığı yeni değer yaratma biçimleri, bir organizasyonun amacını, araçlarını ve kimliğini sorgulamasını ve değiştirmesine de sebep olmaktadır. Dijital dönüşüm temelde bilgi sistemleri araştırmalarında güçlü bir geleneğe sahip iki konu olan teknoloji ve organizasyonel değişim ile ilgilidir. Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin yönlendirdiği ve etkinleştirdiği çağdaş bir temel organizasyonel değişim olgusudur (Skog, 2019: 5).

Ürün, hizmet ve iş modelini inovasyonuna ek olarak dijital dönüşüm, doğası gereği organizasyon yapısında ve operasyonel süreçlerde değişiklikler gerektirmektedir. Yeni ürünleri desteklemek, hizmetler ve iş modelleri ve organizasyon yapısındaki değişiklikleri etkinleştirmek ve bunlardan yararlanmak için kuruluşların dijital dönüşüm sırasında iç operasyonlarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir (Matt ve diğerleri, 2015).

Dijital dönüşüm, dijital temelli sosyal, mobil nitelikte yeni teknolojiler kullanılarak, müşteriye artı değer katan, iş süreçlerinin iyileştirilmesine imkân veren, kurumların mükemmeliyetçi bakış açılarına uygun fırsatlar sunan tüm süreçlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Smith, 2011: 492; Gunelius, 2011: 22).

Kişisel ve kurumsal bilgi teknolojilerinin ortaya çıkardığı dijital dönüşüm, sosyal, mobil, analitik, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi yeni dijital teknolojilerin işletmelerdeki dönüşümsel etkisine atıfta bulunmak için kullanılmaktadır (Sebastian ve diğerleri,2017).

İşletmelerde verilerin toplanması, işlenmesi ve analiz sürecinde dijital dönüşümün performansa ve işletme faaliyetlerine katkı sağlaması için iş yapış şekillerine, iş modellerine, iş süreçlerine ve iş tasarımına entegre edilmesi gerekmektedir (Schallmo ve diğerleri,2016).

Dijital dönüşüm stratejik olarak kurumun tüm departmanlarını kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Matt ve diğerleri, 2018). Dijitalleşme sadece işi dijital olarak yeniden tasarlamak ve benimsenen teknolojilerle ilgili değildir. Kurumun stratejilerinin radikal değişimi, kurum kültürünün değişimi ile de ilgilidir (Leipzig Von ve diğerleri, 2017: 519). Dijital dönüşüm adımları gerçekleştirilirken kurum kültürünü de dikkate almak gerekmektedir.

İşletme ortamı dinamik hale geldiğinde ve sürekli değişen koşullar ürettiğinde, işletmeler sürekli adaptasyon ve proaktif değişim yoluyla fırsatlardan yararlanabilir ve tehditlere karşı koruma sağlayabilir. İşte dijitalleşme bu noktada devreye girmektedir (Skog, 2019: 5).

Chopra (2015: 11) çok hızlı gelişen ve uygulama alanı hızla yayılan dijital dönüşümün nedenlerini şöyle sıralamaktadır:

- Tüketici satın alma davranışlarının hızla değişmesi
- Daha küçük ve daha çevik işletmeler ile rekabet etmek
- Dijitalleşen şirketlerin pazar paylarına hâkim olmaya başlaması
- Rekabet alanının genişlemesi
- Tüketicilerin kişiselleştirilmiş deneyim beklentisi

Dijital dönüşümü daha iyi anlayabilmek için kullanılan teknolojilere kısaca bir göz atmak gerekmektedir. Akıllı robotlar, arttırılmış gerçeklik, baskı teknolojileri, blockzincir, bulut teknolojileri, büyük veri, siber güvenlik, nesnelerin interneti, sanal gerçeklik, yapay zekâ gibi uygulamalar dijital dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan teknolojik gelişmelerdir.

1.3.1.1.Akıllı Robotlar

Son yıllarda endüstriden sağlığa, evlerden ofislere, fabrikalardan kişisel kullanım alanlarına kadar her alanda robotların kullanımını görmekteyiz. Tüketicilerin birçoğu da artık robot ürünlere yönelmektedir. Robotların insanları geçeceği ve insanların yapabildiği görevlerin bilgisayarlar ve robotlar tarafından gerçekleştirileceği öngörülmektedir (Cross, 2018: 144).

Özellikle otomotiv sektöründe kullanılmaya başlanan robotlar, fiziki güç gerektiren zor işlerde uzunca bir süredir kullanılmaktadır. Başlarda düşünme yeteneği olmayan sadece programlanmış belli başlı işlerde yardımcı olarak kullanılan robotlar günümüzde makine öğrenmesi ve yapay zekâ alanlarındaki gelişmelerle öğrenebilen, düşünebilen, etkileşime geçebilen, insan gibi çalışabilen akıllı cihazlara dönüşmüştür. İnsanı taklit eden insansı robotlar yaşadığı ya da elde ettiği verileri saklaması ve sonradan kullanması nedeniyle oldukça avantaj sağlamaktadır (Şahinaslan, 2020: 35).

Yapısındaki bilişim teknolojileri nedeniyle öğrenen robotlar ya da makinalar, karar alma ve eyleme geçirme sürecinde yapay zekâ gibi uygulamaları gerçekleştirmekte ve sensorlar yardımıyla çevresinden veri toplayabilmektedir (Banger, 2018).

Robotların insanlar gibi göz kontağı kurabilmeleri çevrelerindeki işaretleri anlamlandırmaları ve kendi hareketlerini yönetebilmeleri için teknik açıdan daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Robotların iletişim kurabilmeleri, kendilerini ifade etme ve söylenilenleri anlama, bilişsel empati kurabilme ve tepki verme özellikleri kazandırılması ile robotlar sosyal yönden geliştirilmektedir (Turan, 2019: 56).

Canlılardaki yaşam biçimini zamanla öğrenerek taklit edebilen robotlar, endüstriyel kullanım dışında temizlik, çağrı merkezi gibi çeşitli hizmet sektörlerinde de kullanılmaktadır. Gelişen teknolojiler sayesinde robotlar çevresine katkı sağlayan birer insansı bilgisayara dönüşmüştür. Bu robotlara örnek olarak, Kuka, Yumi, Asimo, Atlas Boston Dynamic, NAO ve Sofia verilebilir (Şahinaslan, 2020: 36).

Robotlar ayrıca çocuk bakımında, çocuklara program öğretmek ve çocukların meraklarını teşvik etmek, yeni dil becerileri kazanmalarını sağlamak amacıyla da kullanılabilmektedir (Wada ve diğerleri, 2005).

1.3.1.2. Arttırılmış Gerçeklik

Arttırılmış gerçeklik 1960'lı yıllardaki sanal görüntüler elde etme çalışmalarına dayanmaktadır. Sınırlı işlem kapasitesine sahip bilgisayarlarla üç boyutlu görüntüler elde edilmeye çalışılmıştır. Bugünkü anlamda arttırılmış gerçeklik terimi ise 1990 yılında kullanılmaya başlanmıştır (Şahinaslan, 2020: 36).

Arttırılmış gerçeklik bilgisayar simülasyonu ile işitme, görme ve hareket gibi duyular kullanılarak etkileşim ve iletişim ortamı yaratma sürecidir (Shen ve diğerleri, 2011).

Arttırılmış gerçeklik, interaktif öğrenmeyi ve bilgi keşfini sağlamak amacıyla kullanılan gerçek zamanlı bir teknolojidir (Johnson ve diğerleri, 2010). Arttırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik bazen birbiri yerine kullanılsa da aslında birbirinden farklı şeyleri ifade etmektedir. Arttırılmış gerçeklik gerçek nesnelerin üzerine tasarlanan yeni objelerin yerleştirilmesi ile oluşan bir teknolojiyi ifade ederken, sanal gerçeklikte nesnelerin sanal ortamda hazırlanması ve her şeyin sanal olarak gerçekleştirilmesi ifade edilmektedir (Şahinaslan, 2020: 36).

1.3.1.3. Baskı Teknolojileri

Bilgisayarlarla birlikte devreye giren yazıcılar ile baskı teknolojileri ucuzlamıştır. Başlarda iki boyutlu yazı, çizim, resim gibi belgelerin bastırılması şeklinde kullanılan baskı teknolojileri, yeni teknolojiler ile artık ayakkabı, giysi, elektronik parça, oyuncak gibi ürünlerin üretim sürecinde yer almaktadır. Yeni, teknolojiler ile nesnelerin üretilmesine katkı sağlayan üç boyutlu (3D), ortamdaki ısı, nem gibi unsurlara göre şekil değiştirebilen ürünlerin basımında kullanılan 4D baskı makinelerine, hareket halinde sağlam üretim yapmaya yarayan 5D baskı cihazlarına dönüşmüştür. Son zamanlarda geliştirilen teknolojiler sayesinde yazıcılar, insanla uyumlu organ, doku, implant gibi akla gelen birçok alanda kullanılmaya başlamıştır. (Şahinaslan, 2020: 37).

1.3.1.4.Blokzincir

Mevcut internet ortamında veri transferi sağlayan, değerli varlıkların transferini gerçekleştirmeye imkân veren, merkezi olmayan şifreleme şeklinde oluşturulmuş bir kayıt defteri olarak hayatımızın birçok alanını etkileyen yeni bir teknoloji olarak tanımlanmaktadır (TÜBİTAK, 2017).

Blockzincir teknolojisi bilgi ve belgelerin dijital ortamda güvenli bir şekilde paylaşılmasını sağlayan bir teknolojidir. Dijital para birimi olarak en bilinen uygulaması Bitcoin'dir. Bu teknoloji muhasebede kasa defteri yerine de kullanılabileceği gibi bankacılık işlemlerinde de bir dizi değişiklik yaratacaktır. Diploma, sertifika, doğum-ölüm belgeleri gibi belgeleri noter onayına ihtiyaç duyulmadan yürütülmesine imkân sağlayan ve dijital ortamda kayıt altında tutulmasına imkân veren bir teknolojidir (Şahinaslan, 2020: 38).

1.3.1.5.Bulut Teknolojileri

Artan veri hacmini işlemek ve analiz etmek için ortaya çıkan bulut bilişim (Pizon ve Lipski, 2016: 37), kullanıcıların hesaplama, depolama gibi çeşitli uygulamalarının nerede depolandıklarını, uygulamaların hangi sunucularda çalıştırıldıklarını ve teknik olarak nasıl yapılandırıldıklarını bilmedikleri internet üzerinden erişilen bir modeldir (Seyrek, 2011: 702). Bulut teknolojisi belli coğrafi bölgelerde yer alan büyük çaplı verilerin internet aracılığıyla üçüncü şahıslara ya da kurumlara belirli bir bölümünün kullanılmasına imkân vermektedir (Şahinaslan, 2020: 40).

Bulut bilişim dijital dönüşümün var olmasını sağlayan dört teknolojiden birisidir. Bulut bilişim donanım ve yazılım kaynaklarının (sunucular, bilgisayar ağları, veri depolama, uygulamalar vb.) internet üzerinden en az çaba ile erişimini sağlamaktadır. Bu kaynaklar kişisel olabildiği gibi üçüncü tarafların erişimine izin veren herkese açık kaynak şeklinde de olabilmektedir (Siebel, 2020: 56).

Kuruluşlar küresel güvenilir veri merkezi ağlarında çok fazla sayıda sunucu ve depolama cihazının daha iyi ve daha ucuza çalıştığını fark ettikleri için eski

uygulamalarını hızla kurumsal veri merkezlerinden çıkararak herkese açık buluta taşımaktadırlar (Siebel, 2020: 57).

1.3.1.6.Büyük Veri

Veri, herhangi bir anlam yüklenmemiş, işlenmemiş, kendi başına sınırlı bir anlama sahip, gruplandırılmamış, ilişkilendirilmemiş ham bilgi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2009). Günümüzde her nesnenin ağı dahil edilmesi ile veri boyutu devasa boyutlara varmıştır. Verilerin erişilebilirliğindeki artış, ekonomileri, kuruluşları ve toplumları dönüşüme zorlayan dijital teknolojilerde hızlı değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur (Icaew,2019).

Veri toplama işi önceleri zaman ve emek gerektiren bir işlemdi. İşletmeler tüm popülasyona ait çıkarımlara ulaşmak için yüzlerce ya da binlerce veri noktasına dayanan istatistiklere başvuruyordu. İstatistikçiler veri setlerini iyileştirmek için büyük çaba ve zaman harcamak zorunda kalıyorlardı. Günümüzde büyük ölçekli verilerin işlenmesi için tasarlanmış yazılımlar ve depolama kapasitesini arttıran bulut teknoloji ile veriyi iyileştirmeye gerek kalmamıştır. Veri akışının sürekli olarak büyüdüğü, 20 milyardan fazla insanın akıllı telefon ve cihazlar kullandığı günümüz koşullarında bulut bilişim tüm veriyi kullanarak gerçek zamanlı çıkarımlar yapmaya imkân vermektedir (Siebel, 2020: 62).

Veri, telefon, e-posta, mesaj uygulamaları, sosyal ortamlar, internet, ses, video, metin belgesi endüstriyel uygulamalar, sistemler gibi her nesne, sensor ve dijital ağı dahil olan her türlü cihaz ve uygulama üzerinden farklı türlerde üretilebilmektedir (Şahinaslan, 2020: 41)

Devasa boyutlara ve karmaşık bir hale dönüşen verilerin bilgisayarla tarafından işlenmesi ve doğru analiz edilmesi zorlaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde büyük veri araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlara örnek olarak SQL ve NoSQL türünde veri tabanları, BigQuery veri işleme, InfoSphere, Azure, Hadoop, Google Compute Engine gibi platformlar, Hive, HadoopDB gibi veri tabanları, Weka, SPSS,R, Phyton, SAS, RapidMiner istatistik ve makine öğrenme, Talend, KNİME iş zekası, Google Chart, Tableau Software görselleştirme, Radian6 ve Clarabrigde gibi sosyal medya araçları sayılabilmektedir (Şahinaslan, 2020: 41).

1.3.1.7. Siber Güvenlik

Dijital dönüşümle birlikte sürekli genişleyen siber ağların yeni nesil saldırılara karşı mücadele edebilmesi oldukça zorlaşmaktadır. Dönüşüm hızını da etkileyen bu saldırılar insanlardaki güvenlik endişesini arttırmaktadır. İnsanların bu endişelerini azaltacak kontrol ve önlemlerin zamanında alınması karar almada, veriden istenilen değeri üretmede kritik bir öneme sahiptir. Güvenliği sağlama açısından kullanılan uygulamalar bulunmaktadır. Bu noktada anti-virüs uygulamaları, saldırı ataklarını önleme (DDOS), saldırı tespit ve önleme (IDS/IPS), saldırı izleme, güvenlik operasyon ve izleme merkezi (SOC) çözümleri, güvenlik duvarı şifre ve parola güvenliği gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Şahinaslan, 2020: 42).

1.3.1.8. Nesnelerin İnterneti

Nesnelerin interneti dijital bir ağı ve internete sahip olan nesnelerin sanal bir kimlik kazanması ve çevresiyle fiziksel ve sosyal bağlamda iletişim içinde olması olarak tanımlanmaktadır (Liffler ve Tschiesner, 2013). Başka bir ifade ile nesnelerin birbirleriyle ve daha büyük sistemlerle etkileşim içinde olduğu iletişim ağı olarak tanımlanabilir. Bu teknoloji işletmelere uçtan uca toplanan verilerin oturduğu yerden cep telefonu, tablet ya da bilgisayarlar üzerinden üretim, tedarik, satış ve dağıtım gibi süreç ve sistemlerin anlık olarak bir bütün olarak yönetilebilmesi için imkân sağlamaktadır (Şahinaslan, 2020: 43).

Nesnelerin interneti, makine, bilgisayar ve robotlar gibi fiziksel nesnelerin birbirleri ile iletişim kurabildiği, belirli bir işi yaparken organize olduğu insansız sistemler olarak tanımlanmaktadır (Xia ve diğerleri, 2012). Bu sistemler endüstriyel alanın dışında günlük hayatta, uygarlaşmaya ve doğal çevreye yayılmış ve bir dönüşüm sürecinin başlamasına neden olmuştur. İnsan ve toplum açısından bakıldığında bu dönüşümün pozitif ve negatif etkileri ortaya çıkmaktadır (Romaniuk, 2018).

Nesnelerin internetinin kullanımı ile çoklu fonksiyonlar gerektiren (hava durumuna göre açılan kapanan pencereler, ev camlarının kirlendiğinin anlaşılıp temizlenmesinin sağlanması, eve giriş çıkış saatine göre evin ısıtılması gibi) işlerin

hareketsiz bir şekilde gerçekleştirilmesi insan hayatını kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda şletmelere pazar takibi yapma ve yatırım kararları almada yardımcı olabilir. Nesnelerin interneti ekonomik, finansal, toplumsal, sosyal, teknik ve uygarlaşma gibi aşamaları olan karmaşık sosyo-politik bir sistemin de kabulüdür. Bu süreç sonucunda insanların dijital siber bir nesil haline dönüşmesi söz konusu olacaktır (Turan, 2019: 60).

İnternet bağlantısının ve bilgi işleme yeteneğinin çeşitli nesneler ve aytılara yayılmasına nesnelerin interneti denilmektedir (Cabi, 2019). Bu uygulama sayesinde otel odasındaki herhangi bir arıza resepsiyondaki bilgisayara doğrudan yansıyabilmektedir. Uygulama restoran stoklarını ve havalandırma sisteminde de kullanılabilmektedir (lk, 2021: 94).

Nesnelerin internetinin turizm sektöründeki uygulamalarına gnřėına göre açılan otomatik perdeler, sensörle çalışan klimalar, misafirin konumuna göre aydınlatma ve ses sistemlerinin otomatik olarak devreye girmesi gibi örnekler verilebilir (Yılmaz, 2019).

1.3.1.9. Sanal Gerçeklik

Dijital ikiz olarak da ifade edilen sanal gerçeklik bir ürünün gerçek fiziksel davranışlarını da içeren bir kopyası olarak tanımlanmaktadır. Sanal gerçeklik bir ürününün her türlü analizinin ve testlerinin üretilmeden önce tüm planlarının dijital ortamlarda yapılmasına yardımcı olmaktadır. Sanal gerçeklik fiziksel dünya ile sanal dünya arasında köprü görevi görmektedir. Sanal gerçeklik tasarım, maliyet ve zaman avantajı ile şletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmak açısından önemli olmaktadır (şahinaslan, 2020: 44).

1.3.1.10. Yapay Zekâ

Dijital dönüşüme yön veren büyük teknolojilerden birisi de yapay zekâ teknolojisidir. Yapay zekâ insan zekasını gerektiren işlerde öğrenme ve problem zme yeteneğine sahip olan bilgisayar programlarını ve akıllı makineleri ortaya çıkaran mühendislik bilimidir (Siebel, 2020: 64).

Yapay zekâ algılama, öğrenme, fikir yürütme, karar verme, çıkarım yapma, kavramlar arasında bağlantı kurma, iletişim ve sorun çözme gibi insan zekasına özgü olan bilişsel fonksiyonları ve otonom davranışları sergileme özelliğine sahip olan yapay bir işletim sistemi olarak tanımlanmaktadır (ISODigital, 2019).

Yapay zekâ insandan bağımsız bir şekilde makine öğrenmesi ile kendisi öğrenir, akıl yürütür, daha önceden öğrendiği bilgileri kullanarak verileri analiz edebilir, karmaşık problemleri çözebilir, farklı dilleri anlayabilir, öğrendikleri üzerinden analizler yaparak gelecek tahminlerinde bulunabilir (Şahinaslan, 2020: 45).

Yapay zekâ doğal dil işleme ve çeviri, görüntü tanıma ve karar alma desteği gibi alanlarda kullanılmaktadır. Tedarik zinciri sorunlarında, üretim sorunlarında, filo yönetimi sorunlarında, ilaç bağımlılığı riskini tahmin etmede yine yapay zekâ uygulamalarından yararlanılmaktadır (Siebel, 2020: 64).

Günlük yaşamın bir gerekliliği haline gelen dijitalleşmeyle yapay zekâ turizm sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Hizmet sektöründe konaklama ve seyahat işletmelerinde (havaalanları, müzeler vb.) hizmet robotları kullanılmaktadır. Zincir oteller faaliyet alanlarına yapay zekâ ve uygulamaları ekleyerek çoklu görevleri gerçekleştirebilecek, çeviri işlemlerini yapabilecek, check-in işlemlerini daha hızlı bir şekilde gerçekleştirecek ve misafirlere kendi dillerinde seyahat deneyimi gerçekleştirecek fırsatlar sunmaktadır (Yalçın ve diğerleri, 2018).

1.3.2. Geçmişten Günümüze Dijital Dönüşüm

20. ve 21. Yüzyılda üretim modelleri ve tüketim alışkanlıklarında yaşanan değişim sonucunda yeni üretim modelleri, yeni ürün ve hizmetler hatta yeni bir endüstri ortaya çıkmıştır. Dijitalleşme yaşanan bu değişimlerin hem sebebi hem sonucu olarak görülmektedir. Makinelerin hâkim olduğu endüstri devriminden dijital teknolojilerin hâkim olduğu döneme geçiş analog dünyadan dijital dünyaya geçiş olarak tanımlanmaktadır (Gürkan, 2019: 5).

Dijital dönüşümü tarihteki endüstri devrimleri ışığında incelemek sürecin daha geniş kapsamlı bir bakış açısı ile ele alınmasını sağlayacaktır. Bu nedenle endüstri devriminden başlayarak günümüze kadar gerçekleşen sürecin ele alınması önem arz etmektedir (Gürkan, 2019:5).

Sanayi devrimi Endüstri 1.0'dan 4.0'a kadar dört evrede ortaya çıkan önemli buluşları ile aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fırat ve Fırat, 2017: 212):

1. Endüstri 1.0 Mekanik Üretim Tesisleri (18. Yüzyıl): Buhar Makinesinin İcadı (1712)

2. Endüstri 2.0 Elektrik ve İş Bölümüne Dayalı Seri Üretim (19. yüzyıl): Telgraf (1840) ve Telefonun İcadı (1880), Taylorizm (Bilimsel Yönetim Anlayışı 1920)

3. Endüstri 3.0 Üretim Süreçlerinin Otomasyonu (20. Yüzyıl): İlk mikro bilgisayar (Altair 8800, 1971), Apple I (S. Jobs ve S. Wozniak, 1976)

4. Endüstri 4.0 Otonom Makineler ve Sanal Ortamlar: AutoIDlab, (MIT, 1988), Nesnelerin İnterneti (2000), Hücresel Taşıma Sistemi (2010), Otonom Etkileşim ve Sanallaştırma (2020)

Tablo 4'te 1. Sanayi Devriminden 4. Sanayi Devrimine kadar gerçekleşen değişimler ve özellikleri ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 4: Sanayi Devrimleri ve Özellikleri

1. Sanayi Devrimi (su ve buharlı mekanik)	Özellikleri
• 1784'te elektrikli dokuma tezgahının ortaya çıkışı • Üretim kapasitesini ve üretkenliği arttırmak amacıyla üretim tesislerinde su ve buhar gücü kullanımı • Belirlenen görevlerin daha hızlı yapılması, ürünlerin nakliyesinde kolaylık	• 1784'ten 19.yy. ortalarına kadar devam eden dönem • Üretim kapasitesinde artışa, daha düşük maliyetlere ve standardizasyona odaklanma • Direktif yönetim • İş aracı olarak insan
2. Sanayi Devrimi-Sanayileşme	Özellikleri
• 1870 yılında kesim tesislerinde montaj hattının devreye alınması başlar • Elektrik gücünün endüstriyel makinelerle uyarlanması • Buharla çalışan sistemlerin seri üretime yön veren elektrik motorları ile değiştirilmesi • Çeşitli sektörlerde otomasyonun artırılması	• 19.yüzyılın sonlarından 1970'lere kadar devam eden dönem • İş bölümü, seri üretim (montaj hattı) • Üretim kapasitesinde artışa, daha düşük maliyetlere ve standardizasyona odaklanma • Direktif yönetim • Kaynak olarak insanlar

3. Sanayi Devrimi-Elektronik Otomasyon	Özellikleri
• 1960 yılında programlanabilir ilk mantık denetleyicisinin geliştirilmesi (PLC) • Bilgi-iletişim teknolojisi uygulamaları ve elektronik araçlar ile üretimin otomatikleştirilmesi	• 1970'lerden 2014'e kadar devam eden dönem • Karmaşık görevlerin yerine getirilmesinde otomasyonun kullanılması • Elektronik ve bilgi teknolojisinin kullanılması • İnsanın katma değer kaynağı olarak ele alınması
4.Sanayi Devrimi-Akıllı Otomasyon	Özellikleri
• Siber-fiziksel sistemlerin kullanımının artması • 2012'de neredeyse sınırsız adresleme alanı sağlayan Ipv6 (internet protokolü) tanıtımı • Uçtan uca süreçleri ve çalışma ortamının dijitalleştirmek için siber-fiziksel mekanizmaları ve ara yüzleri entegre ederek geleceğin akıllı fabrikasını oluşturmak • Öğrenmeyi öğrenen makineler/yapay zekâ	• 2014'ten itibaren günümüze kadar • Sensör teknolojisi, ara bağlantı ve veri analizi, toplu özelleştirme, değer zincirlerinin entegrasyonu ve daha yüksek verimlilik • İştirakçi olarak insanlar • Yenilik ve gelişime vurgu

Kaynak: Fonseca, M. (2018). Industry 4.0 and The Digital Society: Concepts, Dimensions and Envisioned Benefits, Proceeding of the International Conference on Business Excellence, 12(1): 386-397

Endüstri devrimlerini ve yaşanan gelişmelere biraz daha yakından bakarsak James Watt'ın icat ettiği buhar gücünün makinelerde kullanılması ile başlayan dönem endüstri 1.0 olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde kullanılan buhar gücü önce tekstil üretiminde sonrasında da otomotiv, kimya gibi birçok endüstri de kullanılmıştır (Eğilmez, 2018). Bu dönemde üretimde kas gücü yerine modern makinelere geçiş beraberinde üretim ve tüketim şekillerinde değişiklik yaratmıştır (Küçükcalay, 1997: 60).

Elektronik telgrafın kullanılması ve telefonun icadı endüstri 1.0 olarak adlandırılan bu döneme denk gelmektedir. Dijitalleşmenin gerçekleşmesini sağlayan ikili sayı sistemlerinin tartışılmaya başlanması da bu döneme denk gelmektedir.

Dijitalleşme endüstri 1.0 döneminde başlamasa da alt yapısını oluşturan makineleşme, iletişim ve bilimsel gelişmeler bu dönemde başlanmıştır (Gürkan, 2019: 14).

Endüstri 2.0 dönemi ise 1870 yılından başlayarak 1989'a kadar devam eden süreci ifade etmek için kullanılmaktadır. İkinci sanayi devrimi olarak adlandırılan bu dönemde buhar gücü yerini elektriğe bırakmıştır. Henry Ford tarafından elektriğin seri üretim bandında kullanılması, endüstrinin üretiminde büyük değişikliğe yol açmıştır. Bu dönem beraberinde getirdiği verimlilik artışı ve çalışanların aldığı ücret dolayısıyla orta sınıfın oluşmasına neden olmuştur (Genç, 2018: 238).

Bu dönemde F. Taylor öncü olduğu üretimde standartlaşma ve verimlilik odaklı yönetim anlayışı üretimde ve istihdamda artışa neden olmuştur (Görçün, 2016: 10). Üretimdeki artış istihdamı, istihdamdaki artış gelir düzeyini, gelir artışı da tüketimi arttırmıştır. Bu durum 1929 Ekonomik Buhrana kadar sürmüştü ve 2. Dünya Savaşı ile de dünyadaki dengeler tamamen değişmiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasında ise tüketim ve üretim hızla artmış ve yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. Tüketicilere farklı ürün ve hizmet sunma arayışı dijitalleşme ile kendini gösteren yeni iş yapma modellerini tetiklemiştir (Gürkan, 2019: 15).

1957'de Sovyetler birliğinin Sputnik uydusunu uzaya fırlatması, 1958'de ABD'nin İleri Araştırma Projeleri (ARPA) adında teşkilat kurması, 1966'da ARPANET adında ABD tarafından başlatılan proje ile 1966'da 4, 1971'de 15, 1974'te 46 kurum bugün kullandığımız internetin ilk versiyonu sayılan ağı kullanması, binlerce kullanıcıya eş zamanlı hizmet verebilen bilgisayar kullanımı bu dönem içerisinde yer almıştır. Yine 1980'lerde kişisel bilgisayarların ortaya çıkması, işletmelerde e-mail kullanımının yaygınlaşması ve 1990'larda internet kullanımının hızla yaygınlaşması işletmeleri dijital dönüşüme zorlamıştır. Bu dönemde atılan adımlar endüstri 3.0 olarak adlandırılan döneme geçişi sağlamıştır (Gürkan, 2019:16).

Endüstri 3.0 Berlin Duvarı'nın yıkılması ile başlamaktadır. Berlin Duvarının yıkılmasından önce iki kutuplu bir dünya görüşü hâkim iken Berlin Duvarının yıkılması ile kapitalist ekonomiler küreselleşme kavramından faydalanmaya başlamıştır. Önce sinema endüstrisinde kapitalist üretim modelinin ürün ve hizmetlerinin tanıtılmasına odaklanılmış sonrasında üretilen ürünlerin pazarlara akışı için tüketim özendirilmiştir. Bu dönemde uluslararası pazarlara ulaşım kolaylaşmış,

işgücünün dolaşımı artmış, üretimde insan emeği büyük ölçüde azalmıştır (Görçün, 2019: 1105; Eğilmez, 2018).

Endüstri 3.0 döneminde yenilenemeyen elektrik enerji kaynaklarının kullanımının azaltılmasına yönelik robotik üretimin planlaması endüstri 4.0 fikrinin temelini oluşturmaktadır (Gürkan, 2019: 17).

Endüstri 4.0 insan unsurunun tamamen ortadan kalktığı tümüyle otonom süreçlerden oluşan mükemmelliği yakalamış üretim sisteminin hayata geçirilmesini ve sürdürülmesini içermektedir. Üretimin müşterinin ihtiyaç duyduğu anda başlaması ve ihtiyaç giderildiğinde sona ermesine dayanan akıllı fabrikaların tüm endüstrilerde hâkim olmasını ifade etmektedir (Görçün, 2016: 142). Endüstri 4.0 dijital sanayi devrimi olarak da adlandırılabilir. Bu dönemin özelliği sensörler yardımıyla ortamı algılayabilen ve veri analizi yapan robotların üretimi devralması, yapay zekanın insan kaynaklı hataları azaltması, üç boyutlu yazıcılar ile üretimin her yerden yapılabilmesi, daha ucuz, daha kaliteli üretimin gerçekteşmesini mümkün kılmasıdır (Ertuğrul ve Deniz, 2018: 168).

Endüstri 4.0 yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut sistemler, makinelerin öğrenmesi, siber güvenlik gibi radikal değişikliklerin yaşandığı dönemi ifade etmek için kullanılmaktadır (Sarvari ve diğerleri, 2018: 97).

İşletmelerde dijital dönüşüme ilişkin gelişim aşamalarını Venkatraman beş seviyeye ayırarak açıklamaktadır. Bu seviyeler; sınırlı kullanım, örgüt içi uyum, iş sürecinin yeniden tasarımı, iş ağının yeniden tasarımı, iş kapsamının yeniden tanımlanmasıdır. Venkatraman göre dijital dönüşüm aşamalarının başlangıcı bilişim teknolojilerinin standart kullanımı ile örgütsel süreçleri iyileştirme oluşturmaktadır. Bilişim teknolojilerinin standart kullanımının etkinliği artırılarak rekabet avantajı yaratacak hale gelmede ve en son seviyede işletmede tüm süreçlerde bilişim teknolojisinin hâkim olduğu değer yaratmaya odaklı yeniden yapılandırmada etkili oldu belirtilmektedir (Venkatraman, 1994: 74).

Esser ise işletmelerde dijital dönüşümün müşterilerin, rakiplerin, pazarın ve işletmenin yeteneklerinin analiz edilmesi ile başladığını ifade etmektedir. İkinci aşama pazarın tanımlandığı, hedef müşterilerin belirlendiği aşamadır. Üçüncü aşamada işletme müşteri deneyimini, müşteri değerini ve olası fırsatlara ilişkin tasarım

oluşturmaktadır. Dördüncü aşama çalışanlar, yapı ve kültürü içeren örgütsel etki aşamasıdır. Son aşama ise yol haritasının uygulandığı aşamadır (Esser, 2014).

Heiling ve diğerleri (2017) dönüşüm sürecini 1980’lerde kağıtsız süreçlere geçiş, 1990’lar ve 2000’ler de otomatize süreçlere geçiş ve 2010’dan günümüze akıllı prosedürlere geçiş şeklinde sınıflandırmaktadır.

Endüstri 4.0 süreci psikoloji, bilişsel, robotik ve iletişim gibi çeşitli disiplinler tarafından geliştirilmelidir. İnsanın üretim sistemindeki yeri ikinci endüstri devrimiyle birlikte tartışılmaya başlanmıştır. Üçüncü endüstri devrimi insan bilgisayar etkileşimi ve bilgisayar tabanlı sistem kullanma tutumunun incelenmesine yönelmiştir. Bu dönemde çalışmaların çoğunlukla yeni teknoloji ve sistemlerin kabulünü ile ilgili konulara odaklandığı görülmektedir. Dördüncü endüstri devrimi ise kapsamı net olarak belli olmamakla birlikte, iki farklı fikir etrafında dönmektedir. Bunlar üretimde insan faktörünün yerine akıllı sistemleri ya da robotların geçeceği görüşü ile sistemin çalışmasında insanlara ihtiyaç olacağı ve insanların yeni yetenek kazanarak üretim sistemine dahil olacağı görüşüdür (Turan, 2019: 32).

1.3.3. Dijital Dönüşüm ve İnsan

İnsan ve bilgisayar etkileşimi mühendislik, eğitim bilimleri, sosyoloji ve psikoloji gibi alanlarda çalışılan disiplinler arası bir konudur (Acartürk ve Çağiltay, 2006). Dijital dönüşüm çağında yaşanan değişimler işletmelerin iş süreçlerini ve teknik araç-gereçlerini etkilediği gibi işletmelerin teknolojiyle, pazarla ve toplumla ilgili süreçlerini de etkilemiştir. Başka bir ifade ile dijital dönüşüm teknolojinin insanların hayatları ile nasıl bütünleştirildiği ve insanların sorunlarına yönelik sunulan çözüm önerileri ile ilgilenmektedir (Ülkü, 2021: 7).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler yaşamımızın her alanında değişikliklere neden olmakta, geçmişten gelen alışkanlıklarımız, yaşam anlayışımız ve yaşam biçimlerimiz değişmekte ve gelişmektedir. Eğlence, eğitim, iletişim, ulaşım, alışveriş, para, ödeme, iş yapış şekillerimiz değişen ve gelişen teknolojiler nedeni ile değişmektedir. Bu değişimlerle birlikte işletmelerinde tüketici taleplerine hızlı şekilde cevap vermesi için değişim ve dönüşüme ayak uydurması gerekmektedir (Şahinaslan ve Şahinaslan, 2019).

Dijital dönüşüm kültürel değişimi, yeni şartlara uyum sağlamayı, beklentileri karşılamayı bir nevi tamamen zihniyet değişikliğini içermektedir. İnsan, mekân, süreç, yapı, beceri ve teknoloji gibi unsurların birlikte değişimi ve dönüşümünü ifade etmektedir. İnsanın bilgi, beceri, yetenek, alışkanlık, tutum, davranış, algı, ihtiyaç ve beklentilerinin de değişmesini içermektedir. Dijital dönüşüm zorlu ve oldukça masraflı bir süreçtir. Odağında insanın yer aldığı bu sürecin etkili olabilmesi için planlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde insan unsuru oldukça önemli bir faktördür (Özgeldi, 2020: 452).

Teknolojinin geldiği son nokta çalışma hayatını da etkilemiş emek, iş gücü ve çalışma türleri ve koşullarında değişme yol açmıştır. Önceleri ağır fiziki koşulları yerine getirmek için kullanılan robotların yapay zekayla birlikte insan gibi düşünebilen ve karar verebilen özellikler kazanması doğal olarak insanların çalışma biçimlerini ve bazı meslekleri de derinden etkileyecektir. Bu durumda çalışma yaşamında insan faktörü açısından bazı kaygılara neden olmaktadır. Ancak işgücü ve emek açısından kaygı yaratmakla birlikte bu değişikliklerin birey ve işletme açısından sağladığı faydalarda oldukça fazladır. Dijital teknolojiler çalışma yaşamında insan sağlığının korunmasına ve konforlu bir ortam yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Yaşanan değişiklikleri yakından takip edebilen ve değişime uyum sağlayabilen bireyler için daha konforlu sayılabilecek işlerde çalışma, evden çalışma gibi yeni fırsatlar ortaya çıkmaktadır (Şahinaslan, 2020: 45).

Yeni geliştirilen teknolojilerin ve sistemlerin uyarlanması sırasında bireyin çalışması ile mükemmel uyumlu bir yapı tasarlanmış olsa dahi insanın psikolojik bir varlık olduğu ve bireyin psikolojik unsurlarının sistem kullanımı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. İster işletmedeki herhangi bir sistemin ister dijital dönüşüm gibi tüm sistemi etkileyen bir değişiklik olsun bireyin bu değişimden etkilenmesi muhtemeldir. Mekanik sistemlerin yerini akıllı sistemlerin alması bireyin psikolojik olarak bu sistemlere eğilimi ya da karşıtlığının nedenlerinin araştırılmasını gerektirmektedir (Turan, 2019: 32).

Kirton (1976) bu nedenleri araştırırken bazı bireylerin yeniliğe yakın olmalarını kişilik özellikleri ile açıklarken, Hurt (1977) bu durumun bireyin değişiklik isteğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Rogers (2002) ise bazı bireylerin yeniliğe yatkın olduğunu ve sosyal sistemlerdeki diğer insanlardan daha hızlı bir şekilde yeni

bir fikre, sisteme ve teknolojiye uyum sağladıklarını ifade etmektedir. Bireylerin yeni bir bilgi teknolojisini kullanmaya istekli olmaları inovasyona yatkınlıkları olarak tanımlanmaktadır (Agarwal ve Prasad, 1998). Robinson ve arkadaşları (2005) sistemler mükemmel bir şekilde tasarlansa bile, kişinin yetenek ve yeniliğe yatkın olmasının önemli olduğunu aksi durumda ise sistemin kabul edilmeyeceğini ifade etmişlerdir.

İlk olarak Kurt Lewin tarafından ortaya atılan değişime direnç kavramı bilgi sistemleri literatürüne yeni bir sistem veya teknolojiye gösterilen direnç şeklinde ele alınmıştır (Lewin, 1947; Bhattacharjee ve Hikmet, 2007).

Bireylerin sistemin kullanılabilirliği hakkındaki algılarının tersi olarak tanımlanan kullanıcı direnci birçok çalışmada yer almıştır (Baronas ve Louis, 1988; Igbaria, 1990; Mahmud ve diğerleri, 2017). Çalışanların sistemi sürekli olarak kötülemesi, yeni uygulama yerine eski usulle işlerini yapmaya devam etmeleri, sisteme ilişkin şikayetlerde bulunması, sistemi kullanırken stres yaşaması (Parker,1993) veya endişelenmesi (Mejer,1988), sistemden memnun olmaması (Doll ve Torkzadeh, 1988) gibi durumlar bireyin sisteme karşı direncini göstermektedir.

Simonson (1987) bilgisayar kullanımına ilişkin kaygıyı, kullanıcının hissettiği endişe ve panik olarak tanımlamaktadır. Bireyin bilgi sisteminin kullanım algısı, kullanıcının kaygısını arttırmaktadır (Venkatesh, 2000).

Dijitalleşmenin iş yapısını etkilemesi alan yazında oldukça ilgi görmektedir ve tartışılmaktadır. Kullanılan farklı teknolojilerin ya da aynı teknolojilerin farklı uygulamaları söz konusu olduğunda ortaya çıkabilecek sonuçlar alan yazında ilgi gören ve tartışılan bir konudur. Verimlilik, üretkenlik ve refah artışı açısından olumlu değişiklikler dile getirilirken işteki köklü değişikliklerin istihdam açısından fırsat eşitliğini tehdit edeceği, işgücü piyasasında ve toplumunun genelinde daha fazla eşitsizliğe ve kutuplaşmaya yol açacağına dair endişeler dile getirilmektedir (Reimann ve diğerleri, 2020: 7).

Amerika’da Chapman Üniversitesi tarafından 2015’te yapılan araştırmaya göre katılımcıların %29’u robotların işgücü yerine geçeceği konusunda endişeli olduğu, %22’sinin yapay zekanın gelecekte yapacağı şeylerden tedirgin olduğu, %19’unun ise teknolojiyi anlamakta güçlük çektiği görülmektedir (<https://blogs.chapman.edu.tr>).

Dijital dönüşümü benimsemek işletmelere çeviklik, hız ve operasyonel süreçlerde mükemmellik sağlaması açısından önemlidir. Gelecekte her alanda lider bir konumda olmak ve söz sahibi olmak için gelişmelere, dönüşümlere duyarlı olmak ve gerekli aksiyonları zamanında gerçekleştirmek gerekmektedir (Şahinaslan, 2020: 48).

Yeni ürün, hizmet ve markaların hızlı ve sürekli bir şekilde piyasaya giriş yapması dijital dönüşümün bir kez değil sürekli olarak gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin dijital dönüşümü gerçekleştirirken teknolojik dönüşümle birlikte yönetim yapısını, hiyerarşisini, geleneksel ücretlendirme sistemlerini de gözden geçirmesi ve gerekli değişiklikleri yapması gerekmektedir. Bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayacak insan kaynağının oluşturulması ise en önemli unsurdur. Sürdürülebilir bir dijital dönüşüm kurum kültürü, yönetim anlayışı ve çalışanlarında dönüşümü ile mümkün olmaktadır (Özgeldi, 2020: 452).

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan sorunların birçoğu insan kaynaklı olmaktadır. Ortaya çıkan sorunlar genellikle değişime direnç, liderlik desteğinin eksikliği, gerekli yeteneğin eksikliği, insanı anlamak ve kültür şeklinde sıralanabilir (Amla ve Malhotra, 2017).

Dijital dönüşüm sadece çalışanları ifade etmemekte, kurum kültürünü, müşterileri ve tedarikçileri de kapsamaktadır. Bu nedenler dönüşümün nasıl yapılacağı ve çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin nasıl etkileneceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dijital dönüşümün planlanması belirsizliğin getirdiği endişeyi azaltmak açısından oldukça önemlidir. Belirsiz ve güvensiz bir ortam çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir. İnsanların duygu ve düşüncelerini, endişe ve korkularını, beklenti ve önerilerini dinlemek, süreç ve sonuçları ile ilgili düzenli bilgi vermek, geri bildirimlerde bulunmak, açık bir iletişim ortamı yaratmak dönüşümün doğru bir şekilde yapılabilmesi için gereklidir. Olası olumsuz sonuçları ve etkilerini öngörmek ve çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmak önemlidir. Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini analiz etmek de önemlidir. Gerekli insan kaynağını ortaya çıkarmak ve ihtiyaçları hızla karşılamak gerekmektedir (Özgeldi, 2020: 451).

Dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesinde insan kaynağı ve insanın yer aldığı sosyal sistemin tanınması gerekmektedir (Luecke, 2009). Yeni teknolojiler insanların çalışma, öğrenme ve yaratma şekillerini etkilemektedir (Hietajarvi ve

diğerleri, 2015). Tüm dünyanın hızla dijital dönüşümden geçtiği bu dönüşüm sürecinde toplumsal yaşama ilişkin her olgu sayısallaşmakta ve dijitalleşmektedir. Dijital dönüşüm ile yeni bir toplum yapı ortaya çıkmakta ve bu yeni toplumsal yapı küresel ölçekte dijital bir kurum kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır (Olgun, 2020: 185).

Dijital dönüşüm beraberinde bazı risklerde getirmektedir. Bu risklerden birisini toplumsal yaşamın tamamının dijitalleşmesi sonucunda toplumun git gide dijital bir topluma dönüşme tehlikesi oluşturmaktadır. Günümüz koşullarında evlerde kullanılmaya başlanan tüm akıllı araçların nesnelerin interneti ile birbirine bağlanması ve aralarında veri paylaşımı yapabilmesi sonucunda bireyin özel yaşamının her anı kayıt altına alınabilmektedir. Virillo, yeni iletişim teknolojilerinin yol açtığı hızla gelişen modernleşmenin insan ve teknoloji arasındaki ilişkinin insan etkinliğini git gide ortadan kaldırdığını savunmaktadır (Olgun, 2020: 197).

Önceki araştırmalarda işletmelerin dijital yetenekleri (Kane ve diğerleri, 2016; Svahn ve diğerleri, 2017; Weill ve Woerner, 2015), dijital dönüşüm stratejileri (Gudergan ve Mugge, 2017; Lansiti ve Lakhani, 2014), dijital yeteneğe sahip örgütsel kaynakları (Abedin ve Babar, 2017; Svahn ve diğerleri, 2017) kurumların verimli bir dönüşüm gerçekleştirmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Önümüzdeki yıllarda dijitalleşme üretkenliği arttırmanın yanı sıra kuruluşların hayatta kalmalarında da etkili olacaktır. Başarılı bir dijital dönüşüm teknoloji ile ilgili değil, insanlarla ilgilidir ve dijital dönüşüm aslında insanın dönüşümüdür (Gheidar ve Zanjani, 2020: 131). Kuruluşun önemli bir parçası olan çalışanlar dijital dönüşümün sağlanmasında önemli bir unsurdur. Kuruluşlar müşteri deneyimi yaratmak için çalışanlarını eğitmeli ve geliştirmeli, üretkenliklerini ve ilişkilerini iyileştirmelidir. Verimlilik, bağlılık ve aidiyet krizinin yaşandığı günümüz koşullarında kuruluşların çalışanlarına daha da önem vermesi gerekmektedir. 2018 yılında yapılan Sage People araştırmasında da her üç çalışandan yalnızca birinin tamamen bağlı olduğu görülmüştür (Zinck, 2017).

1.3.4. Dijital Dönüşümün Etkileri

Dijital dönüşüm üretim süreçlerini, çalışma ve iş birliği yöntemlerini, iş modellerini değiştirmekte ve işletmelere üretkenlik, verimlilik, karlılık, esneklik, işlevsellik ve çeşitlilik sunmaktadır. Dijital dönüşüm işletmelerin rekabet gücünü arttırmış ve daha etkin kararlar alınmasını sağlamıştır. Dijital dönüşüm çalışanlar üzerinde ise bilgi, yetenek/beceri, performans, verimlilik gibi çeşitli konularda önemli bir etkiye sahiptir. Dijital dönüşümün ayrıca çalışanlar üzerinde işsizlik, belirsizlik, endişe, stres, tükenme, umutsuzluk, baskı, endişe, yorgunluk, yabancılaşma gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Foerster-Metz ve diğerleri, 2018).

Dijital dönüşüm kuruluşlar için organizasyonel ve endüstri düzeyinde temel ekonomik ve teknolojik değişikliklerle bilgi sistemlerinde meydana gelen bütünsel bir iş dönüşümünü ifade etmektedir (Besson ve Rowe, 2012; Crowston ve Myers, 2004; Venkatraman, 1994).

Dijital teknolojiler ve çözümler, işletmelerin ve liderlerin süreçleri ve uygulamaları daha iyi yürütmeleri ve tahmin etmelerini, nakit akışlarını ve pazarlama faaliyetlerini, çalışanların performans ve görevlerini kontrol etme, değerlendirme gibi işlemlerin optimizasyonunu sağlamaktadır (Özgeldi, 2020: 456).

Tablo 5 dijital teknolojilerin çalışanlar ve liderler üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Tablo 5: Dijital Teknolojilerin Çalışanlar ve Liderler Üzerindeki Etkisi

Dijital Teknolojiler	Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	Liderlik Üzerindeki Etkisi
Mobil IOT Bulut	• İşgücü sözleşmelerinde değişikliklerin yaşanması • Esnek çalışma modellerinin ortaya çıkması (zaman ve mekân esnekliği) • Kendi kendini kontrol eden serbest çalışma alanlarının ortaya çıkması • İşgücü piyasasında küresel rekabet yaşanması • Çalışan bağlılığının azalması • Sosyal güvencesinin ortadan kalkması	• Düz ve yatay bir hiyerarşi • Karar vermede aşamasında hızlı ve çevik olma • İşbirlikçi yaklaşımın güçlenmesi • İşyerine kişisel uzaklıkla birlikte motivasyon artışı • Orta kademe yönetimin önemini kaybetmesi
Büyük Veri ve Analitik	• Performansın yükselmesi • Yaratıcılığının kaybolması • Performansa dayalı daha yüksek ücret	• İşlemlerin optimizasyonu • Yönetimin gözetim rolünün ortadan kalkması • Büyük veri ve analitik sağlayıcılarına bağımlılık
Robot Otomasyon Robotik süreci Akıllı Otomasyon Yapay Zekâ	• Rasyonelleştirilmiş işgücü • İşgücü özerkliğinin azaltılması • İşgücünün yaratıcılık, inovasyon ve özerkliğinin düşmesi	• Hiyerarşik yapıda düzleşme • Sorunlara ve tarihsel arka plana adaptasyon kaybı
Sosyal Medya	• Şeffaflık • Daha bilgili işgücü • Müşteri odaklı hizmet	• Ortak ve şeffaf liderlik talebi • Açık ve net iletişim

	• İş birliği ve bilgi paylaşımının artışı	• Bilgi edinme ve paylaşmanın maliyetinin düşmesi • Çalışanların sosyal davranışlarını etkilemek
--	---	---

Kaynak: Foerster-Metz ve diğerleri (2018)

Parviainen ve diğerleri (2017) dijital dönüşümün, dijital teknolojilerle uyumlu olması durumunda organizasyonların işleyişinde, rol dağılımında ve hizmet tanımlarında değişimlerin yaşanacağını ifade etmekte ve bu değişimleri dört ana düzeye ayırmaktadırlar (Parviainen ve diğerleri, 2017):

- Dijital araçlara geçmenin manuel olarak yapılan iş adımlarını azaltması
- Organizasyonda iş yapmanın yenilikçi yollarının keşfine ve yeni dallarda hizmet vermeye başlanması
- İş anlayışının, iş ekosisteminin, rollerin ve değer zincirinin tamamının değişimi
- Toplumsal yapının kökten değişimi, yeni iş kolları ve karar süreçlerini etkileyen araçların ortaya çıkması

Dijital teknolojilerin bir organizasyonun hizmetleri, operasyonları, ürünleri, iş modelleri ve rekabetçi çevresi üzerinde etkisi bulunmaktadır (Fichman ve diğerleri, 2014; Hess ve diğerleri, 2016; Lucas ve diğerleri, 2013; Yoo ve diğerleri, 2012). Bu nedenle dijital dönüşüm stratejisinin, dijital dönüşüme öncelik vermesi, organizasyonun dönüşümünü koordine etmesi ve uzun vadeli hedeflerinde yer alan dijital dönüşüm yolculuğunu bu doğrultuda yönetmesi beklenmektedir (Matt ve diğerleri, 2015).

Amazon Alphabet gibi dijital olarak kurulan işletmelerin aksine, dijitalleşme öncesi kurulmuş işletmeler, bu süreçte tüm organizasyonlarını, iş modellerini ve süreçlerini değiştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Bharadwaj ve diğerleri, 2013; Sebastian ve diğerleri, 2017; Tumbas ve diğerleri, 2017).

Dijital dönüşümün kapsamı kaynakların sayısallaştırılmasının ötesine geçmekte ve temel yapının ve organizasyonun dönüşümünü, bilgi teknolojilerinin

kullanımını, anahtar ürünler, hizmetler dahil olmak üzere değer yaratma veya tamamen yeni bir iş modelinin ortaya çıkmasını içermektedir (Kane ve diğerleri, 2015).

2017 yılında yapılan bir araştırmaya göre önümüzdeki beş yıl içinde küresel şirketlerin %84'ü hayatta kalmak için dijital dönüşüme geçiş yapmak zorundadır. Ancak bu şirketlerin yalnızca %3'ünün şirketin tamamında dönüşümü tamamladığı görülmektedir (SAP, 2017).

1.3.5. Konaklama İşletmelerinde Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm süreci işletmelerde teknoloji kullanımı ile önemli ölçüde değişiklik yaratmaktadır. Dijital dönüşüm tek bir uygulamaya odaklanmak yerine çeşitli prosedürleri özünde bağlantılı hale getirmekte ve işletme hedeflerinden müşteri etkileşimine kadar organizasyonun her cephesinde bir dizi değişiklik gerektiren proje olarak tanımlanmaktadır (Curtis, 2020).

Teknoloji kullanımı fikrinin arkasında sadece mevcut işi dijital forma dönüştürmek değil, işi teknoloji kullanımı ile daha iyi bir hale getirmek yatmaktadır. Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi için farklı teknolojiler kullanılmış olsa da nesnelerin interneti (IoT), yapay zekâ, büyük veri, sanal gerçeklik vb. yeni bir iş deneyimi yaşanması açısından önemlidir (Samuels, 2018).

Dijital dönüşüm müşterilerle bağlantı kurmanın yeni yollarını ortaya çıkarken işgücüne de daha fazla verimlilik ve etkinlik getirmektedir (Kezia, 2018). Dijital dönüşüm medya, eğlence, finansal hizmetler, perakende, sağlık ve sigorta gibi farklı sektörlerde görülmektedir. Turizm endüstrisinin de dijital dönüşüm nedeniyle tamamen değişim geçirdiği söylenebilir. Akıllı cihazların yaygınlaşması ile iletişim biçimi, finans, planlama dönüşürken turizm endüstrisinde satış ve pazarlama alanında yenilikçi teknolojilerin yarattığı değişiklikler görülmektedir. Turizm endüstrisinde dijital dönüşüm, dijital platformlar sayesinde gerçekleştirilen bulut tabanlı rezervasyon, bilgi ve deneyim paylaşımı gibi yeniliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Akıllı teknolojilerin entegrasyonu müşterilere check-in, oda servisi, oda kapısının kilidinin açılması gibi birçok işlemi akıllı telefonlar üzerinden yapma imkânı vermektedir (Imtiaz ve Kim, 2019: 21).

Turizm sektöründe hizmet anlık üretildiği ve tüketildiği için üretilen ürün ve hizmetin takibini yapmak açısından dijital dönüşümün getirdiği teknolojik yazılımlar işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır. Bu doğrultuda turizm işletmelerinin teknoloji temelli yatırımlar yapmaya başladığı görülmektedir. Bu yatırımlar yüksek maliyetlerine karşın işletmenin gelir, gider, masraf takibi ve teknolojik sorunlarına çözümler üretme, raporlama ve performans açısından işletmelere kolaylık sağlamaktadır (Sezgin ve diğerleri, 2019: 2).

Aslında dijital dönüşüm sektör ayrımı yapmaksızın, sanal gerçeklik, yapay zekâ, nesnelerin interneti, akıllı sensörler, arttırılmış gerçeklik, nano-teknoloji, 3D, akıllı oteller/robotlar, giyilebilir teknoloji gibi uygulamalarla her alanda yenilikçi çözümler ile bulunduğumuz çağa yön vermektedir. Bu yenilikçi çözümler ile iş olanakları, iletişim, eğitim, kariyer planlamaları gibi alanlardaki değişimlere de yön vermektedir (Atar, 2020).

İnsanın yerini gelecekte robotların, yapay zekanın, sanal gerçekliğin, sosyal medyanın alacağı düşüncesi dijital dönüşümün gelişmesiyle daha çok dile getirilir olmuştur. Dijitalleşme ile turizmde dijital dönüşüm, sanal gerçeklik, veri güvenliği, dijital eko oteller, müşteri ilişkileri yönetimi, yapay zekâ uygulamalarının sektöre ve turizm personeline nasıl yansıtacağı merak konusu olmuştur (Sezgin ve diğerleri, 2019: iii).

Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan iş birliğine dayalı ekonomik modeller (paylaşım ekonomisi gibi) turizm endüstrisini yenilik yapmaya zorlamaktadır (Sundararajan, 2016). Turizm sektöründe dijital teknolojilerin kullanımının yaygınlaşması ile iletişimi, paylaşımı ve işlemleri kolaylaştıran farklı uygulamaların oraya çıkması, sınırsız mobil internet, sosyal ağların şeffaflığı, gerçek zamanlı video paylaşımları müşteri beklentilerinin değişimine neden olmaktadır (Alexieva, 2016).

Turizm sektörü uçuş ve otel rezervasyonlarında dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini dijitalleştiren ilk sektörler arasında yer almaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin küresel bir zorunluluk haline gelmesiyle, turizm sektörü de yeni teknoloji ve platformların uygulandığı bir sektör haline dönüşmüştür (UNWTO, 2019).

Booking.com gibi tüketicilerin konumlarını kullanarak onlara özelleştirilmiş ve güncel teklifler sunan konaklama rezervasyon siteleri, Uber ve Airbnb gibi ortak

tüketime dayalı hizmetler, tüketiciye daha iyi hizmet vermek için büyümeye ve gelişmeye devam etmekte ve yeni sistemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Imtiaz ve Kim, 2019: 22). Turizm sektörü içerisinde yer alan işletmelerinde bu hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek ve pazarda lider konuma gelebilmek için dinamik bir yapıda olmaları gerekmektedir (Atar, 2019: Kaya, 2009).

Turizm sektöründe bilgi teknolojilerinin kullanımı ile dikkat çekici gelişmeler yaşanmaktadır. Başlangıçta seyahat acenteleri aracılığıyla gerçekleştirilen uçuş rezervasyonlarının yerini internetin yaygınlaşması sonrası çevrim içi seyahat acenteleri almıştır. Günümüzde gezginler akıllı telefonlarını kullanarak seyahatlerini her yerden kolayca planlaya bilmektedir. Ayrıca chatbotlar üzerinden sorulara ilişkin cevaplar daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Imtiaz ve Kim, 2019: 23).

Turizm sektöründe dijital dönüşüm süreci üç ana akım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu üç ana akımdan ilk basamağı 1970'li yıllarda turizm sektöründe kullanılmaya başlanan Merkezi Rezervasyon Sistemleri oluşturmaktadır. 1980'li yıllara kullanılmaya başlanan Küresel Dağıtım Sistemleri ikinci basamağı oluşturmaktadır. Son basamağı ise internet alt yapısının gelişmesi ile turizm sektöründe internetin kullanılmaya başlaması oluşturmaktadır (Gider, 2020).

Seyahat hareketlerinin başlangıcı insanların, keşfetme, öğrenme, dinlenme ve deneyim kazanma isteklerine dayanmaktadır ve insanlar bu istekleri doğrultusunda turizm faaliyetlerine katılmaktadırlar (Olsen ve Connolly., 2000). Bu isteklerini gerçekleştirmek için yola çıkan insanların en büyük yardımcısı teknolojik gelişmeler olmuştur. İletişim olanaklarının artması, ulaşım araçlarının gelişmesi, bilgi edinmenin kolaylaşması gibi gelişmeler seyahat hareketlerine olumlu olarak yansımıştır (Morgan ve diğerleri, 2001).

Endüstri devrimiyle hız kazanan dijital dönüşüm her alanda etkisini göstermiş ve makineleşme, bilgisayar kullanımı, bilgi ve iletişimde yaşanan gelişmeler yaşamın her alanın teknoloji ile bağlantılı olmasına neden olmuştur. İhtiyaç kavramı çeşitlenmiş, seri üretim zorunluluğu ortaya çıkmış ve artan taleplere karşı teknoloji kullanımı bir zorunluluk haline gelmiştir (Cowan, 1976). Başka bir ifade ile üretilen ürün ve hizmette teknolojinin etkin bir rolü bulunmaktadır. Milyonlarca insanın katıldığı seyahat hareketlerinde de benzer bir durum yaşanmaktadır.

Ulaşım araçlarında yaşanan gelişmeler sayesinde zaman ve maliyetten tasarruf eden turistler, dijital ve sanal uygulamalar sayesinde gideceği destinasyon hakkında önceden bilgi sahibi olabilmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe turistler ve işletmeler teknolojik gelişmelere sürekli olarak uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Hjalager, 2002).

Geçmişten günümüze kadar teknolojik dönüşüm sürecinde baktığımızda, ulaşım araçları, otomasyon programları, internet hizmet sağlayıcıları, yapay zekâ, sanal gerçeklik ve turizmde akıllı uygulamalar dikkat çekmektedir (Fu, 2017). Teknolojinin gelişimi ve veri depolamanın kullanımı sonrasında turizm deneyimlerinde yenilik odaklı gelişmelere ve modern yöntemlerin kullanılmasına başlanmıştır. Endüstri ve teknolojik gelişmeler ışında ortaya çıkan yenilikler, turizm sektöründe yer alan tüm alanlarda hizmet kalitesinin iyileşmesine katkı sunmaktadır (Stamboulis ve Skayannis, 2003).

Web 4.0'ın getirdiği akıllı turizm kavramı, yapay zekâ ve dahili hafıza sistemleri ile turizm endüstrisinde internet, bilgi ve iletişim teknolojilerini bütünleştirerek, turistlere yenilikçi ve kullanılabilir imkanlar sunmaktadır (Gretzel ve diğerleri, 2015). Bu doğrultuda akıllı turizm ile ilgili inovasyon gelişmeleri artarak devam etmekte ve çeşitli araştırmalar yapılmaktadır (Lamsfus ve diğerleri, 2015). Son yıllarda konaklama sektöründe teknolojik araçların artışı ile dijital pazarlama, turist ihtiyaçlarına yönelik akıllı kartlar ve arttırılmış gerçeklik uygulamaları dikkat çekmektedir. Web 4.0 ile ilişkili olan bu teknolojiler sayesinde işletmelerin rekabet gücü elde etmesi ve pazar payını genişletmesi beklenmektedir (Neuhofer ve diğerleri, 2015).

Tablo 6 yıllar içinde Turizm sektöründe yaşanan dijital dönüşüm adımlarını göstermektedir.

Tablo 6: Yıllar İtibariyle Turizmde Dijital Dönüşüm

1990-2000	2000-2010	2010 yılından itibaren
• Elektronik yazar kasaların ortaya çıkışı • Finansal yazılım • Cep telefonları • E-posta adresleri • Intranet? • İnternet bankacılığının ortaya çıkışı • Ofis yazılımı • Video konferans araçları • Web siteleri	• Akıllı telefonların ortaya çıkışı • Bilgisayar grafik yazılımları • Emlak yönetim sistemleri • Bilgisayarlı bilet sistemleri • Bilgisayarlı stok kontrol sistemleri • Online rezervasyon sistemleri • Müşteri rezervasyon sistemleri • E-posta ile pazarlama • Müşteri ilişkileri	• Arttırılmış gerçeklik • Sanal gerçeklik • Mobil uygulamalar • Bulut bilgi işlem ve çevrimiçi depolama • Giyilebilir teknolojiler • Sosyal medya • Google analizi • İnceleme siteleri • İşbirliğine dayalı çevrimiçi ortamlar • Web 2.0 • Sohbet robotları ve anında tavsiye sistemi

Kaynak: Dirlik, E. (2020).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler dijital çağın başlamasına neden olmuş, bu durum her sektörü etkilediği gibi turizm sektörünü de etkilemiştir (Yavuz ve diğerleri, 2019). Dijitalleşme tüketici davranışlarını ve beklentilerini değiştirmektedir. Bu değişimle birlikte seyahat ve konaklama işletmeleri de değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır (Güven ve diğerleri, 2019). Dijital çağda gücün işletmelerden tüketicilere geçtiği görülmektedir. Turist isteklerinin ihtiyaca yönelik değil isteklere yönelik olduğu ve bu istek ve taleplerin yeni kuşakta sonsuz bir hal alması işletmeleri yenilikleri sürekli olarak takip etmek zorunda bırakmaktadır (Yavuz ve diğerleri, 2019).

Yapay zekâ (AI), tüketicilere kişiselleştirilmiş teklifler sunulmasını sağladığı için turizm sektöründe önemli bir rol oynamaktadır (Russel ve Norving, 2016). Turizm

işletmeleri tarafından akıllı sistemler ve sohbet robotlarının kullanılması ile yapay zekanın turizm sektöründe önemi giderek artmaktadır (Zsarnaczky, 2017).

Sanal gerçeklik teknolojisi ile turizmde yeni yerler görme ve egzotik maceraların keyfini müşterilerin bulundukları yerlerden deneyimlemesi mümkündür. Ayrıca sanal gerçeklik teknolojisi turistlerin zihninde destinasyon imajı oluşturmak için kullanılabilecek önemli bir teknolojidir (Javendran ve Rejikumar, 2018). Turizm sektöründe sanal gerçeklik olanakları sonsuzdur. Bu teknoloji turistlere rezervasyon öncesi evlerinden ayrılmadan oteli ya da destinasyonu görmelerini sağlamaktadır (Imtiaz ve Kim, 2019: 23).

Sanal gerçeklik teknolojisi turizm uzmanları ve araştırmacıları tarafından dikkatli değeriendirilmesi gereken kullanışlı bir uygulama olarak değeriendirilmektedir. Bu teknolojinin büyümeye devam edeceği ve uygulama sayısının ve öneminin artacağı ifade edilmektedir (Guttentag, 2010).

Büyük veri, turizm işletmeleri açısından da önemlidir. Büyük veri ile akıllı seyahat deneyimi oluşturmak mümkündür. Turizm operasyonlarının, hizmetlerinin ve iş inovasyonunun tasarlanmasında verileri depolama, işleme, analiz etme ve kullanma açısından da büyük veri önem arz etmektedir (Xiang ve Fesenmaier, 2017). Turistler fiyat araştırması, rezervasyon, planlama, iptal ve geri bildirimler sırasında büyük miktarlarda veri bırakmaktadırlar. Turizm işletmeleri, tüketicilerden toplanan bu verileri müşterilerine cazip teklifler sunabilmek ve hizmeti iyileştirebilmek için kullanmaktadırlar (Imtiaz ve Kim, 2019: 24). Büyük veri bilginin işlemesini hızlandırma, şirketin müşteriler ile ilgili kararları iyileştirme, müşterilere kişiselleştirilmiş, gerçek zamanlı seyahat deneyimleri sağlamak için kullanılmaktadır. Büyük verinin en büyük avantajı da müşteriler için yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi sağlamasıdır (Shafiee ve Ghatari, 2016).

Dijitalleşme, seyahat ve konaklama işletmelerinde misafir ve işletme açısından önemlidir. Dijitalleşme ile turizm sektöründe misafirin bekleme süresinin kısılmasından, enerji tasarrufuna kadar birçok alanda değışim yaşanmaktadır. Seyahat ve konaklama işletmelerinde dijitalleşmenin önemi aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Cabi, 2019):

- Misafirlerin bekleme süresini kısaltmak,

- İşletmelerde iletişim akışlarında güncelleme ve misafirlerin/ turistlerin güncellemelere ulaşabilmesi,
- İnternet teknolojileri ile doğa dostu, ekolojik, yeşil bir modelin ortaya çıkması
- Otellerde oda kartlarının, hava yollarında biniş kartlarının dijitalleşmesi ve kâğıt masrafında azalma,
- Otel odalarının dijitalleşmesi ve enerji tüketiminin azalması
- Sensörlü ve uzaktan kontrol edilebilen akıllı klima sistemlerini kullanılması
- Kullanılan yeşil uygulamalar ile işletme maliyetlerinde düşme,
- Veri analizi aracılığıyla turistlerin tercih ve zevklerine ilişkin bilgilerin elde edilebilmesi ve turistlerin profillerine uygun kişiselleştirilmiş tekliflerin hazırlanması,

IoT'nin makineleri veya fiziksel şeyleri akıllı cihazlarla hızlı bir şekilde dijitalleştirilmesi, hizmet tekliflerini, iş modellerini ve gezgin beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Gittikçe daha fazla cihaz IoT'ye bağlandıkça, turizm endüstrisi müşteri deneyimini önemli ölçüde iyileştirmek için bu verilerden yararlanabilecektir (İmtiaz ve Kim, 2019: 93). Dave'e (2018) göre, seyahat veya turizm endüstrisinin IoT'den yararlanabileceği sekiz yol vardır: kişiselleştirme, gerçek zamanlı bilgi, uçuş deneyimi, kolaylaştırılmış operasyonlar, müşteri hizmetleri, otomasyon, turist deneyimi ve bakım

1.4. MOTİVASYON

1.4.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Günümüzde insan üretim faktörleri arasında önemi giderek artan ve işletmelerin başarısı üzerinde önemli etkisi olan bir unsurdur. Örgütlerde ortak değer, inanç ve normlar etrafında birleşen kişilerin varlığı, örgütlerin maddi varlığından ya da ileri teknolojilerin varlığından daha büyük bir öneme sahiptir (Ataman, 2009: 522). Bu bağlamda bireylerin motivasyonunu anlamak işletmeler açısından oldukça önem arz etmektedir.

Motivasyon psikologlar tarafından, davranışı zaman içinde harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren içsel süreçleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Başka bir

ifade ile motivasyon, bireyi harekete geçiren, hareketi sürdüren ve yönünü belirleyen güce denilmektedir (Slavin, 2015:286). Motivasyon, birey ve çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan psikolojik bir süreci ifade etmektedir (Latham ve Pinder, 2005: 486).

Motivasyon alan yazında çokça araştırılmış, motivasyonu sağlamaya yönelik yeni kavram ve teknikler ön plana çıkmıştır (Ataman, 2009: 522). Klasik yönetim anlayışında para tek motivasyon aracı olarak görülmüş, kişinin maddi olmayan ihtiyaçları göz ardı edilmiştir. Neo-klasik yönetim anlayışında ise insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasında başta Hawthorne Araştırmaları olmak üzere yapılan araştırmalar insanın psikolojik ihtiyaçlarına önem vermiştir (Yüksel, 1997: 121). Motivasyona kavramının tanımına yönelik psikologlar ve araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bazı tanımları şu şekilde sıralayabiliriz.

Motivasyon gönüllü faaliyetlerde alternatif seçenekler arasından bireyler tarafından yapılan bir seçim sürecidir (Vroom, 1964).

Motivasyon “engellemelerin ve kısıtlamaların olduğu bir ortamda bireyin yetenek, beceri ve anlayışı ile davranışlarının yönünü belirlemede etkili olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler setidir ve bireyin davranışının devamlılığı ile ilgilidir” (Campbell ve Pritchard, 1976).

Motivasyon değerler, inançlar, niyetler ihtiyaçlar ve beklentiler ile ilişkilidir ve bireyin belli bir seviyede göstermeye istekli olduğu çabayı ifade etmektedir (Terpstra, 1979)

Motivasyon amaca yönelik davranışların başlamasına neden olan davranışların yönünü, devamlılığını ve kalitesini etkileyen şey olarak da tanımlanmaktadır (Dweck ve Elliott, 1983: 643; Maehr ve Meyer, 1997: 373).

[Motivasyon, insanların hangi deneyimlere ya da hedeflere yaklaşacakları ya da kaçınacakları konusunda yaptıkları seçimler ve bu açıdan ne kadar çaba gösterecekleri anlamına gelmektedir (Crookes and Schmidt, 1991: 389).

Motivasyon insanın faaliyetlerin kalıcılığı ve canlılığı üzerindeki etkidir (Atkinson, 1964).

Motivasyon, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin harekete geçmesine yönelik olup ihtiyaçlar, dürtüler ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Robbins, 1998: 168).

Pinder (1998: 11) iş motivasyonunu işle ilgili bir davranışı başlatmak ve bu davranışın şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için bireyin içinden gelen bir dizi güç olarak tanımlamaktadır.

Bir işi yapmaya istekli olma ve bir hedefe ulaşmak için gösterilmesi gereken çabayı etkileyen faktörler olarak tanımlanabilir (Özgener, 2000: 176).

Motivasyon bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve bireyin davranışlarının örgütsel amaçlara hizmet etmesini sağlayan faktör olarak tanımlanmaktadır (Pekel, 2001: 4).

Meyer ve diğerleri (2004: 992) tarafından motivasyon çalışanların neyi başaracakları, nasıl başarmaya çalışacakları ve ne kadar sıkı çalışmaları gerektiğini açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Motivasyon iş açısından bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan, iş davranışını etkileyen psikolojik süreci ifade etmektedir. İş motivasyonu üzerinde iş tasarımı, ulusal kültür ve kişi-çevre uyumu gibi etkisi olan faktörler bulunmaktadır (Latham ve Pinder, 2005).

Güdüleme ve isteklendirme kavramlarıyla eş anlamlı olarak da kullanılabilen motivasyon, kişiyi bir davranışı gerçekleştirmeye yönelten duygusal ve zihinsel enerjiyi ifade etmektedir (Aytürk, 2015).

Motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2020).

Motivasyon bireyin ihtiyaçları tarafından yönlendirilen hedefine ulaşması için bir dizi faaliyeti gerçekleştirmeye teşvik ettiği süreç olarak tanımlanmaktadır (Schunk ve DiBenedetto, 2020).

Motivasyon, çalışanların istekleri ile örgütün hedeflerine ulaşması için çalışan ve örgütün başarılı bir şekilde yönetilmesidir (Sapta ve diğerleri, 2021: 497).

Motivasyon çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının tatmin edecek bir çalışma ortamının oluşturulması ve bireyin bu doğrultuda hareket etmesi için teşvik edilmesi ve isteklendirilmesi sürecini ifade etmektedir (Can, 1994: 157).

Motivasyon bir ya da birden çok insanın belirli amaçlar doğrultusunda, belirli bir yöne doğru, sürekli olacak şekilde hareket etmesini sağlamaya yönelik tüm çabaları içermektedir (Eren, 2006: 494).

Yukarıda da yer verildiği gibi motivasyon tanımlarını incelediğimizde tanımların ortak noktasında bireyin davranışlarını etkilemek ve bu etki ile bireyi belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye teşvik etmenin yer aldığı görülmektedir (Kutaniş, 2004: 49).

Motivasyon yönelim, yoğunluk ve süre açısından davranışı etkileyebilmektedir. Motivasyon sadece bireyin beceri ve yeteneklerinin kazanımını etkilememekte aynı zamanda bu yeteneklerin nasıl ve ne ölçüde kullanacaklarını da belirlemektedir (Locke ve diğerleri, 2004: 388).

Motivasyonda önemli olan motive edilmek istenen birey açısından nelerin önem arz ettiğinin bilinmesi ve bireyin isteklerine cevap verecek şekilde bir yaklaşımın geliştirilmesidir. Çalışanın niteliklerine ve beklentilerine uygun iş ortamı ve görevin bireyin motivasyonu ile doğru orantılı olduğu görülmektedir (Britt, 2005: 201).

İnsan ihtiyaçlarının sürekliliği ve çeşitliliği, davranışlarında karmaşık ve sürekli olmasına neden olmaktadır. Bu durum motivasyonla ilgili faktörlerin ve araçlarında sürekli olarak gözden geçirilmesini gerektirmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 56)

Motivasyon bireylerin seçim ve kararları doğrultusunda davranışlarını etkileyen bir olgudur (Eroğlu, 2009). Bu doğrultuda motivasyon değerler, dürtüler, güdüler, ihtiyaçlar, gerilimler ve beklentileri içermektedir (Sikula, 1973).

Karmaşık ve bilinmeyen yönleri bulunan bir yapıyı ifade eden motivasyon şu konularla ilgilidir (Koçel, 2001);

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları
- Kişilerin amaçları
- Kişilerin davranışları
- Kişilerin kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi

Motivasyon bireylerin güdülenmesi sonucunda tüm bilinçli davranışların gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda motivasyon sürecinin anlaşılması için kişileri belirli şekillerde davranmaya iten nedenlerin, kişilerin amaçlarının, davranışlarının ve bu davranışların sürdürülme olanaklarının anlaşılması önem arz etmektedir (Cüceloğlu, 1991).

Kaynak (1990) motivasyon sürecinin şu şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir:

- Bireyin fizyolojik varlığını sürdürebilmek, toplum içindeki yerini korumak için gidermek zorunda olduğu fizyolojik ve psiko-sosyal gereksinimleri vardır.
- Bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde gereksinim algılandığında birey dürtülecek ve motive olacaktır.
- Bu dürtü ve motiv gereksinmesi ile birey eylemsel niteliği olan bir uyarıcı güç ile karşılaşmış olacaktır.
- Dürtü veya motiv uyarıcı sonrası eylem kazandığında birey bir sonraki aşama olan isteme, arzulama ya da hedonist duygular aşamasına geçecektir. Bu aşamada davranışsal yönelim belirlenmektedir.
- Eylem kazandıktan sonra ise “amaca yönelmiş bir davranış-motive” ortaya çıkmaktadır.
- Gereksinmeye ulaşılması sonrasında ise eylemsel davranış son bulacaktır. Bu durum aynı zamanda bireyin doyuma ulaşması demektir.

İnsanın varlığını sürdürebilmesi ve toplumun kendisinden beklediği davranışları yerine getirebilmesi için bazı ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir (Şimşek, 2000). Motivasyonu oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır ve motivasyon sürecini başlatanda kişinin tatmin edilmemiş herhangi bir ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın giderilmesi ile ihtiyacın yaratmış olduğu gerilim azalmaktadır (Luthans, 1995: 141). Birey bu ihtiyaçlarını karşılayamadığında ise mutsuz olmaktadır (Şimşek, 2000).

Çalışanlarında örgüt yaşamı boyunca karşılanması gereken ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında stres, işe, yabancılaşma, monotonluk, tükenmişlik, örgütsel sessizlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle çalışanların motive olmaları sağlanması gerekmektedir. Her çalışanı motive eden faktörlerin birbirinden farklı olması nedeniyle motivasyonu sağlamak zorlaşmaktadır (Nergiz, 2016: 361).

Çalışma yaşamı açısından motivasyon konusu 1930’lu yıllarda psikologlar ve örgütsel psikologlar tarafından ilgi görmeye başlamıştır (Locke ve Latham, 2004). Psikologlar motivasyonu incelerken içgüdüler ve güdüler üzerinde durmuşlardır. Psikologların aksine yönetim bilimciler ise daha çok pragmatik konulara odaklanmışlardır. Özellikle yönetim biliminin öncülerinden olan Taylor ve arkadaşları

iş gören seçim teknikleri, işin yeniden tasarlanması, ergonomi, performansa dayalı teşvik sistemleri konularında yeni yaklaşımlar önermişlerdir (Steers ve diğerleri, 2004).

Özellikle yönetim açısından motivasyon çalışanların farklı davranışları altında yatan nedenlerin belirlenmesi, bu nedenlerin çalışanların davranışlarını nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışların ise nasıl sürdürüleceğinin araştırılması ile ilgilidir (Koçel, 2006: 633-634). Motivasyonun sağlanmasında temel unsur çalışanların gönüllü olarak çalışmaya yönelmeleridir. Çalışanların arkadaşları ve örgüt işleyişine ilişkin duyduğu endişe düzeyine göre gelişmektedir (Finkelstein, 2006: 603).

İşletmelerin başarısında insanın çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılması ve bu yapıya uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli ve verimli çalışması için gerekli koşulların oluşturulması ve araştırılması gerekmektedir. İnsanlar nitelikler, ihtiyaçlar, istekler, beklentiler gibi unsurlar açısından birbirinden farklılık göstermektedirler. Bireylerin iş koşulları da zaman, fiziki koşullar, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim şekli gibi durumlara göre farklılık göstermektedir. Bu açıdan her koşul ve her birey için geçerli, değişmeyen belli başlı faktörlerden bahsetmek zordur. Ancak belirli durumlar ve bazı özelliklerdeki birey ya da gruplar için geçerli olan faktörlerden söz edilebilmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Motivasyon örgütsel performansa katkı sağlayan bireysel performans ile yakından ilişkilidir. Bir örgütte bireysel çalışanların her birinin performanslarını geliştirmeleri ve görevi yaptıklarından daha iyi yapmalarında motivasyonun kolaylaştırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Örgütün her bir çalışanının örgütsel hedeflere ulaşılması üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Sekhar ve diğerleri, 2013: 472).

Motivasyonun çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken motivasyonlarından meydana gelen bir artış performanslarında yansıyacaktır (Silalahi ve Sembiring, 2020). Bu nedenle motivasyon konusu işletmeler açısından oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

1.4.2. Motivasyon Kuramları

Çalışma yaşamında bireyi motive eden faktörleri ortaya çıkarabilmek için geliştirilen çok sayıda teori bulunmaktadır (Koçel, 2001: 509). Motivasyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde çoğunun temellerinin Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961) gibi bilim adamları tarafında gerçekleştirilen teorilere dayandığı görülmektedir (Breiter ve diğerleri, 2002: 65). Tablo7’de motivasyonla ilgili temel teorilere ve eleştirilerine yer verilmiştir.

Tablo 7: Temel Motivasyon Teorileri ve Eleştirileri

KAPSAM TEORİLERİ		
Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu teoriye göre insan ihtiyaçları beş temel grupta sınıflandırılabilir. Bunlar bir hiyerarşi şeklinde aşağıdan yukarıya doğru şu şekilde sıralanmaktadır; Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma/sevgi ihtiyacı, saygınlık kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Eleştirisi; farklı kültürlerde farklı biçimlerde şekillenebileceği bu yüzden geneli ifade etmekte yetersiz kalacağı ifade edilmektedir.
Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör kuramı motivasyon konusunda etkili olan faktörleri iki gruba ayırarak incelemektedir. Herzberg işin dışında kalan ancak işle ilgili olan faktörleri hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, iş kendisine yönelik faktörlere ise motive edici faktörler olarak adlandırmıştır. Buna göre hijyen faktörler; Şirketin politikası ve yönetimi, ücret, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, iş güvencesinden oluşmaktadır. Motive edici faktörler ise; Başarı, tanınma, sayılma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme imkânlarından oluşmaktadır.	Eleştirisi; daha çok eğitim ve refah seviyesi yüksek çalışanların motivasyonunu açıkladığı belirtilmektedir.
Alderfer’in ERG Teorisi	Alderfer tarafından geliştirilen bu teori motivasyonu açıklamak için ihtiyaçlardan yararlanmaktadır. Alderfer’e göre insan ihtiyaçları üç ana grup altında toplanmaktadır. Bunlar; - Varolma ihtiyacı (maddi ve fiziksel ihtiyaçlar) - Ait olma ihtiyacı (aile, arkadaşlar, astlar vb.) - Gelişme ihtiyacı (yaratıcı olma konusunda duyulan arzu, verimli ve olumlu katkıda bulunma ve kişisel gelişimi gerçekleştirebilme)	

Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre insan ihtiyaçları üç grupta ele alınabilir; - Başarma ihtiyacı -Sosyalleşme ihtiyacı -Güç kazanma ihtiyacı Mc Clelland üç grupta ele aldığı bu ihtiyaç ve bunların derecelerinin bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamı tarafından şekillendiğini ileri sürmektedir. Kişinin ihtiyaçları çevresiyle etkileşime girmesiyle öğrendiği ihtiyaçlarının sonucudur.	
SÜREÇ TEORİLERİ		
Vroom'un Bekleyiş Teorisi	Vroom'a göre ihtiyaçlar oldukça karmaşık bir süreç olan motivasyonu açıklamakta yetersizdir. Bekleyiş teorisinde Valens, araçsallık ve bekleyiş kavramları ön plana çıkmaktadır. Valens belirli bir ödül elde etme isteğini ifade ederken, araçsallık kişinin amaçları sonucu elde edeceği fayda algısını ifade etmektedir. Bekleyiş teorisine göre belirli bir düzeyde çaba gösterilmesi durumunda belirli bir sonuca ulaşılacağı inancını ifade etmektedir.	Eleştirisi; Motivasyonun gerçekleştirilmesinde kullanılacak yönteme açıklık getirememiştir. Motivasyon problemlerine özel çözüm üretememektedir
Porter-Lawler Modeli	L.Porter ve E. Lawler tarafından geliştirilen bu teori Vroom'un bekleyiş teorisinden farklı olarak istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağını vurgulamaktadır. Bu modelde bireyin bilgi ve yeteneği ile algılanan rol kavramları ön plana çıkmaktadır. Başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkıları olmuştur.	Eleştirisi; belirli bir davranışı göstermeden önce ayrıntılı mantıki hesaplamalar yapmadıkları belirtilmektedir.
Eşitlik Teorisi	Sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi; çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında aldıkları sonucu adil bulup bulmamaları, çalışma ortamına ilişkin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik iş başarısı ve iş tatmini üzerinde belirleyici olmaktadır.	Eleştirisi; metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara ihtiyaç olduğu belirtilmektedir.
Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı	Şartlandırma Kuramı, davranışın karşılaştığı sonuca göre (ödül veya ceza) şekillendiği hatta bunun bir fonksiyonu olduğu düşüncesine dayanır. Arzu edilen davranışların tekrarlanması ve tekrarlanması için olumlu pekiştirme, arzu edilmeyen davranışlara son verilmesi için ceza yöntemine başvurulmasından bahsetmektedir.	Eleştirisi; bu yaklaşım bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaması ve dışsal ödülleri çok fazla vurgulaması bakımından eleştirilmektedir.

Amaç Teorisi	E.A. Locke tarafından ortaya atılmıştır. Amaç teorisine göre davranışın temeli bireyin amaç ve niyetlerine dayanmaktadır. Bireyin davranışları amaçlarına göre şekillenmektedir. Bu amaçlarla ilgili olarak da üç özellik önem kazanmaktadır. Bunlar; - Belirginlik - Güçlük -Kabul derecesi	
---------------------	---	--

Kaynakça: Yazar tarafından Ataman (2009) ve Koçel'den (2020) yararlanarak derlenmiştir.

Kapsam teorilerine göre insanın doyurması gereken güduları ya da gereksinimleri bulunmaktadır. İnsan amacı doğrultusunda bu güduları doyurma için davranışta bulunmaktadır (Başaran, 2008). Kapsam teorileri Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon), David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı ve Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG kurmalarını içermektedir (Nergiz, 2016: 362).

Kapsam kuramları, kişilerin çalışmasına neden olan etmenleri ortaya koymaktadır. Bu kuramların temel varsayımı, çalışanların davranışlarına yön veren etmenlerin, yöneticiler tarafından kavrandığı ve anlaşıldığı oranda iyi yönetimin gerçekleşeceği görüşüne dayanmaktadır (Sarıçam ve Taş, 2021: 207).

Süreç teorileri ise insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl yönetildiği ve nasıl sürdürüldüğü ya da durdurulduğuna ilişkin sürecin açıklanmasına odaklanmaktadır. Süreç teorileri motivasyonun harekete dönüşme sürecini, süreci oluşturan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini ve değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini açıklamaya çalışmaktadır (Baykal, 1978).

Kapsam kuramları ihtiyacın içeriği ve hissedilmesini motivasyon sürecinin başlangıç noktası olarak alırken, süreç kuramları kişilerin hangi araçlarla nasıl güdülendiklerini motivasyonun başlangıç noktası olarak almaktadırlar (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91). Bir başka ifade ile kapsam kuramları motivasyonu tanımlamak için bireyin içsel olan güdülerine odaklanmaktadır. Süreç kuramları ise motivasyonu tanımlamak için bireyin ihtiyaçlarını gidermek için gerekli olan dış faktörlere odaklanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2007: 158).

Kapsam teorileri içerisinde yer alan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi insan ihtiyaçlarının en az beş kümeden oluşan bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu temel ihtiyaçlarının birbiri ile ilişkisi bulunmaktadır ve isteğin önceliğine göre bir hiyerarşik düzene sahiptir. Bu ihtiyaçlar karşılandıkça şiddeti azalmakta ya da sona ermekte ve sonraki yüksek ihtiyaç seviyesi davranışa yön vermektedir. Bu teoriye göre insanlar ihtiyaç seviyeleri karşılandıkça bir sonraki ihtiyaç kademesine geçmektedirler ve aslında insan ihtiyaçları hiçbir zaman tam olarak karşılanmamaktadır (Gürol, 2011).

Çift faktör teorisi Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Bu teori işe ilişkin olgu ve koşulların hangilerinin motive edici ya da motivasyondan yoksun nitelikte olduğunu saptamak için yapılan bireysel tutum ve tepkilerin incelendiği bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Nergiz, 2016: 363). Herzberg'e göre bazı iş şartlarının yerine getirilmemesi çalışanların tatminsizliğine yol açmaktadır. Herzberg bu şartların yerine getirildiği durumlarda çalışanların tatmin olacağını da söylemeyeceğini belirtmektedir. Yani bu koşulların ya da şartların motivasyona büyük bir katkısı bulunmamaktadır. Bu faktörlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir (Eroğlu, 2009). Dışsal faktörler olarak da adlandırılan bu faktörler şirket politikası ve yönetiminin kötü olması, iş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu, ücret ve maaş düzeyinin yetersizliği, iş arkadaşları ve amirlerle kötü ilişkiler gibi (Eren, 2011) bir işletmenin temel de sahip olması gereken özellikleri kapsamaktadır.

Herzberg motivasyon faktörleri olarak hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen çaba ve süreklilik gerektiren daha şiddetli ihtiyaçları sınıflandırmıştır (DiPietro ve Condly, 2007). İçsel faktörler olarak da adlandırılabilen bu faktörlerin varlığının iş tatminini ve motivasyonunu yükseltebileceği ileri sürülmektedir. Bu faktörlerin varlığı motivasyona ve iş tatminine neden olurken yokluğu tatminsizliğe neden olmamaktadır. Bu faktör başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, gelişme imkânı, sorumluluk şeklinde sıralanmaktadır (Eroğlu, 2009). Herzberg'in geliştirdiği çift faktör kuramının hijyen faktörleri olarak nitelendirdiği faktörler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamaklarına denk gelmektedir (Kaynak, 1990).

David C. McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı kuramı ise hedonist bir motivasyon modeli olarak görülmektedir (Kaynak, 1990). Bu kurama başarı ve başarısızlık güduları üzerine yaptığı çalışmalarla Atkinson'da katkıda

bulunmuştur (Başaran, 2008). Başarı ihtiyacı kuramına göre her birey, yaşadığı kültürel çevreninde etkisiyle belli motivasyonel güdüler geliştirmektedir. Bu güdüler bireyin işe ve hayatına bakış açısını etkilemektedir. McClelland bu güdülerin insanın içinde bulunduğu aile, okul, din, kitaplar gibi kültürel ortamdan etkilendiğini belirtmektedir (Newstroom ve Davis, 1993).

Clay Alderfer tarafından geliştirilen ERG teorisi Varolma-ilişkisel ve Büyüme teorisi olarak ifade edilmektedir. Bu teori bireyin temel ihtiyaçlarının üç temel ihtiyaca dayalı olduğunu ileri sürmektedir. Varolma ihtiyacı hava, su, gıda, çalışma koşulları ile ilişkilidir. İlişki kurma ihtiyacı bireyin arkadaşları, üstleri, astları ve aile ile ilişkilerinin sürdürülmesi ve karşılanması ile ilişkilidir. Büyüme ihtiyacı ise yaratıcı ya da üretken katkı yapmak, kişisel gelişim için fırsatlar yakalamak ve bireyin girişimleri ile ilişkilidir (Kim, 2006).

Maslow, Alderfer ve Herzberg tarafından gerçekleştirilen teorilerin insan ihtiyaçlarını temel almaktadır. Maslow ve Alderfer işgörenin içsel ihtiyaçlarına odaklanırken, Herzberg çalışma koşullarına odaklanmıştır. İnsan davranışını anlamak ve davranışı değiştirmeye ilişkin bilgilere ulaşmak isteyen yöneticilerin bu üç teoriden yararlanabileceği söylenebilir (Newstroom ve Davis, 1993).

Süreç teorilerine baktığımızda ise bu teorilerin merkezinde yer alan ve en önemli teorilerden biri diye bileceğimiz teori insanların işyerlerinde nasıl davranması gerektiğini belirten düşünce süreçlerini anlamayı hedefleyen bilişsel teorilerdir (Nergiz, 2016: 366). Bilişsel teorilerin en bileni de Beklenti teorisidir. Lewin (1938) ve Tolman (1959)'ın çalışmalarına dayanılarak geliştirilen beklenti teorisi davranışın amaçlı, hedefe yönelik ve büyük ölçüde bilinçli amaçlarla yapıldığını ileri sürülmektedir (Steers ve diğerleri, 2004). Beklenti teorisinde motivasyon bilişsel algılama süreçleri üzerinden gerçekleşmektedir ve sonuçsal değerlerin önemini motivasyon belirlemektedir (Kaynak, 1990). Beklenti teorisine göre insanlar çeşitli davranış tarzları arasından beklentilerine göre seçim yapmakta ve davranış sergilemektedirler (Aşan ve Aydın, 2006).

Süreç teorilerinden bir diğeri olan Eşitlik teorisi birey ve çevre etkileşimi üzerine odaklanan sosyal değişim teorisidir. Eşitlik teorisi içsel ihtiyaç teorilerinin aksine sosyal süreçlerin motivasyon ve davranış üzerinde etkisine odaklanmaktadır (Nelson ve Quick,2000). J. Stacy Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen bu kurama

göre birey iş yerinde harcadığı çaba ve bu çaba karşılığında elde ettiği ödülleri benzer işi yapan diğer kişilerin çaba-ödül durumları ile karşılaştırmaktadır. Bu kurama göre insanın güdülenmesinin temelinde de bu karşılaşma ve kendilerine adil davranılma isteği yer almaktadır (Aşan ve Aydın, 2006). Başka bir ifade ile gösterilen performansa göre alınan ücret karşılaştırılması yapılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Amaç teorisi Locke ve Latham tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bireyin bilinçli hedefleri onu harekete geçme konusunda etkilemektedir. Bu teoriye göre çalışanların iş motivasyonunun belirleyicisi çalışanların amaç ve niyetleridir. Dışsal özendiricilerin çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinden etkisi bulunmaktadır. Kişilerin etkili bir reaksiyon göstermesinde kişilerin algıları ve değer yargıları doğrultusunda yaptıkları değerlendirme etkili olmaktadır (Eroğlu, 2009).

Şartlandırma teorisi Thorndike'in etki yaklaşımı ile ilgili bir motivasyon teorisidir. Skinner'ın hayvanlar üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına dayanan şartlandırma teorisi, davranışın sonuçlarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile birey ödüllendirilmiş davranışlarını tekrar etme eğiliminde olurken, cezalandırılmış davranışlarını tekrar göstermekten kaçınacaktır (Eroğlu, 2009).

Şartlandırma teorisinde sadece davranış ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. İşyerinde değiştirilmek istenen davranışa yönelik anlık ödüller ya da cezalar kullanılarak davranışın değiştirilmesine odaklanmaktadır (Kim, 2006).

1.4.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Örgütsel davranış ve performans açısından çok önemli bir kavram olan motivasyon insanların örgüt içinde nasıl hareket ettiğini açıklamaktadır. Örgütsel motivasyon kişiler arası ilişkiler, içsel ve dışsal unsurlar ve temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç ilke etrafında şekillenmektedir (Raghuvanshi, 2002: 374).

Alan yazında motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin içsel ve dışsal olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımlar içerik bakımından farklı olmakla birlikte her iki yaklaşımın da çalışanların motivasyonlarına pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır (Wiersma, 1992: 101-114).

Motivasyon bir davranışın gerçekleşmesi yönünde bireyi harekete geçiren iç faktörleri ve bireyi davranışa teşvik eden dış faktörleri içermektedir (Waterman, 2005:

165). İçsel motivasyon bireyin bir şeyi, bir hareketi, ilginç bulduğu ya da zevkli olduğu için kendi iyiliğini gözeterek yapması olarak tanımlanmaktadır (Gagne ve diğerleri, 2010: 629). Bir başka ifade ile içsel motivasyon bireyin işin kendisi ile motive olması durumunu anlatmaktadır. İçsel motivasyonda bireyin davranışlarını yönlendiren kontroller ya da dışsal unsurlar bulunmamaktadır. İçsel faktörlere örnek olarak işin birey için önemi, sorumluluk, beceri ve yetenek, takdir edilme, yaratıcılık, bağımsız olma, işe katılım gibi bazı unsurlar gösterilebilir (Mottaz, 1985: 366; Ökmen, 2017: 5).

Dışsal motivasyon ise bireyin araçsal nedenlerle hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonun ne kadar içselleştirildiğine bağlı olarak bu araçsal nedenler de farklılık gösterebilir. Başlangıçta ödül veya ceza gibi dış unsurlar tarafından düzenlenen içselleştirme, kişinin sahip olduğu değerler ve çıkarlar gibi kişinin öz düzenlemeleriyle ne kadar iyi özümsemişliğine göre farklılık gösterebilmektedir (Gagne ve diğerleri, 2010: 629).

Dışsal motivasyon sosyal motivasyon ve örgütsel araçlar gibi iki boyutu içermektedir. Sosyal motivasyon arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi araçlarla ilgili iken, örgütsel araçlar iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, yükselme fırsatı, ek yararlar, ücret eşitliği, iş güvencesi gibi olanaklarla ilgilidir (Dündar ve diğerleri, 2007).

Bireyin örgüt ve çevresinden aldığı etkilere bağlı olarak oluşan motivasyona dışsal motivasyon denilmektedir. Çalışanları dışsal motivasyon faktörleri aracılığıyla doğrudan motive olmamakta, ancak motive olmalarına elverişli koşulların oluşmasını sağlamaktadır. Dışsal motivasyon faktörlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Mottaz, 1985: 366; Ökmen, 2017: 5):

- Prim, ücret artışı
- Kârdan pay alma
- Sosyal güvenlik ve emeklilik
- İşin fiziksel yapısı
- İş güvencesi
- İş sağlığı ve güvenliği
- Kariyer

- Eğitim ve geliştirme
- Esnek yönetim

Perry ve Porter (1982: 89) ise motivasyonu etkileyen faktörleri şu şekilde sırlamaktadır:

- 1) Bireysel Özellikler
- 2) İş Özellikleri
- 3) Çalışma Ortamının Özellikleri
- 4) Dış Çevre Özellikleri

Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin bir başka ayırım ise örgütsel ve bireysel faktörler şeklindedir. Örgüt açısından bakıldığında motivasyonu etkileyen faktörlerin yapılan işin takdir edilmesi, kişiye verilen önem, yönetim ile etkili iletişim, işin monotonluktan kurtulması gibi unsurların önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca motivasyondan beklenen faydanın elde edilmesinde çalışan ve yönetici arasında gerekli yakınlığın oluşabilmesi için örgütsel yapının oluşturulması ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 64).

Bireysel açıdan bakıldığında ise motivasyonu etkileyen faktörlerin yeni beceriler kazanma, iş hakkındaki bilginin yeterli olması, mesleği severek yapmak, kurum için yaptığı işin önemli olması, iş arkadaşları ile uyumlu bir şekilde çalışabilme gibi unsurların motivasyon üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca meslekte geçirilen sürelerin motivasyon üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda, işini severek ve önemseyerek yapmasını sağlayacak, bireysel açıdan gelişimlerine katkı sunacak şekilde yönetilmeleri gerekmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 64).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde dijital dönüşüm, çalışan deneyimi ve motivasyona ilişkin daha önceki çalışmalara yer verilecek ve hipotezlerin kavramsal dayanağı açıklanacaktır.

1.5. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÇALIŞAN DENEYİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların örgütsel değişiklikler karşısında göstermiş oldukları tepkiler, beklentileri ile gerçek kazançlar arasındaki boşluğa duygusal veya rasyonel olarak göstermiş oldukları tepkilerinden oluşmaktadır (Bhattacharjee ve diğerleri, 2004: 244). Dijital dönüşüm iş unsurlarını, iş ortamını, örgütsel biçimleri, yapıyı, kültürü ve çalışanların örgütü nasıl deneyimlediklerini etkilemektedir. Çalışan deneyimi, deneyimsel ihtiyaçları potansiyel olarak karşılayabilecek dijital dönüşüm girişimlerinin uygulanması ile şekillenmektedir. Çalışan deneyimi, dijitalleşmenin sunduğu deneyimsel değerlerin algılanması olarak tanımlanmaktadır (Abhari ve diğerleri, 2021: 5802). Dijital dönüşüm uygulamalarından biri olan yapay zekâ araçlarının çalışan deneyimini geliştirmeye yardımcı olduğu belirtilmektedir (Zel ve Kongar, 2020).

Manpower Group'un (2020) araştırmasına göre, işverenlerin %54'ü son on yıla göre kuruluşlardaki rolleri doldurmakta güçlük çekmektedir. Bebek patlaması kuşağı olarak adlandırdığımız 1946- 1964 yılları arasında doğan insanların emekli olması sonucu tamamen farklı beklentilere sahip Y ve Z kuşağının kilit pozisyonlara gelmesi işletmeleri zorlamaktadır. Y ve Z kuşağının işte anlam aradığı ve işbirlikçi bir ortam, daha iyi iş-yaşam dengesi, daha iyi kişisel refah, teknoloji odaklı çalışan deneyimi ve zevk almak istedikleri yaşam tarzına uygun bir işveren ile çalışmak istedikleri görülmektedir (Gallup, 2018; Hamerman ve Schooley, 2017). Çalışanların bu beklentilerini karşılamak için onlara olumlu iş deneyimleri sunmak, etkin bir katılım göstermelerini sağlamak için çalışan deneyimi uygun bir adım olarak görülmektedir (Abhari ve diğerleri, 2008: 4).

1.6. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerin faaliyetlerinde başarılı olmasında etkin bir işe alma politikasının bulunması, çalışanların devamlılıklarının sağlanması yanında çalışanların motive edilmesi önem taşımaktadır (DiPietro, 2014). Motivasyonun nasıl ve hangi yöntemle sağlanacağı motive edilmek istenen kişilerin psiko-sosyal özellikleri, eğitim seviyeleri ile ilişkilidir (Ataman, 2009: 522). Bu bağlamda dijital dönüşümün her alanda yaşandığı, yeni yönetim ve iş modellerinin ortaya çıktığı, pandeminin de etkisi ile

sosyo-ekonomik ve çevresel değişikliklerin hız kazandığı günümüz şartları altında motivasyonu incelemek önem arz etmektedir.

Dijital dönüşüm ve motivasyon arasındaki ilişkiye ilişkin iki farklı görüşler ortaya konmaktadır. Bunlar dijital dönüşümün motivasyonu olumlu yönde etkilediği ve dijital dönüşümün motivasyonu olumsuz olarak etkilediği görüşleridir. Özgeldi (2020: 468) dijital dönüşüm sürecinde yaşanan belirsizliklere dikkat çekmekte ve yeni iş modellerinin ve değişen sisteme uyum çabalarının çalışanlarda endişe yarattığını, motivasyon kaybına yol açtığını ifade etmektedir. Ancak dijital dönüşüm ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda ise dijital dönüşümün motivasyonu pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Yıldırım, 2020; Lumunon ve diğerleri, 2021; Demirel, 2021).

İşletmelerin teknolojik gelişmişlik düzeyinin, yeni bilgi üretme ve bilgiyi yeniden düzenleme üzerinde etkisi bulunmaktadır (Martínez-Caro ve diğerleri, 2020). Teknoloji aynı zamanda insan kaynakları tarafından diğer işletme kaynakları ile birleştirildiğinde ya da etkin bir şekilde kullanıldığında verimlilik ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Singh ve Verma, 2019). Yapılan çalışmalarda teknolojik ilerleme ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Alam ve Murad, 2020; Song ve diğerleri, 2019). Ayrıca teknolojik gelişmelerin özellikle bilgi teknolojilerinin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Abbas ve diğerleri, 2014).

Teknoloji üretkenliği arttırmak için gerekli koşulların oluşmasına katkı sağlamaktadır. Teknoloji çalışanların zihniyetini, liderlerin desteğini, organizasyon kültürünü etkileyerek başarılı bir dijital dönüşümün gerçekleşmesini sağlamaktadır (Gheidar ve ShamiZanjani, 2021: 669).

Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması açısından dijital varlıklar tek başına yeterli olmamaktadır. İşletmeler hedeflerine ulaşmak için dijital ağ oluşturma, dijital esneklik ve dijital platformlarla ilgili yetenekler edinmeli ve geliştirmelidir. İşletmenin dijital varlıklarını ve yatırımlarını kullanacak veri ve teknoloji yeteneğine sahip insan kaynağı yoksa başarılı bir dijital dönüşüm mümkün olamayacaktır (Daud, 2021: 110). Dijital dönüşümün başarılı olmasında motivasyon açısından yüksek çalışanların katılımı gerekmektedir (Schwertner, 2017). Bu nedenle dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin

katılımcı ya da paylaşımcı yönetim anlayışını benimsemeleri önem arz etmektedir (Horlacher ve diğerleri, 2016: 9; DeLone, ve diğerleri, 2017: 206).

İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için çözüm odaklı hareket etmek, dönüşümün faydalarını ön plana çıkarmak, ödül ve teşviklerle çalışanları desteklemek gibi yeni yollar bulması gerekmektedir (Özgeldi, 2020: 468). Dijitalleşmede öncü olarak nitelendirilen şirketlerde bu adımlara rastlamak mümkündür. Samsung tarafından geliştirilen C-Lab programı bu adımlara örnek olarak gösterilebilir. C-Lab isimli program çalışanların yeni fikirler üretmesine ve fikirlerini yarıştırmalarına imkân sağlamaktadır. Bu programda üretilen fikirler değerlendirilmekte ve kazananlar fikirlerini uygulamak için çalışanlar izinli sayılmaktadır. Samsung enerji tasarruflu çamaşır makinası gibi teknolojik ürünleri geliştirmeyi bu şekilde başarmıştır (Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016).

Dijital dönüşüm ile işyerlerinde dönüşüm yaşamaktadır. Günümüzde her iş dönüşümü yetenek ve teknoloji gerektirmektedir. Teknoloji yetenek kazanma dışında çeviklik ve verimlilik açısından da işletmeler için önem taşımaktadır (Shambi, 2021: 435).

Ortaya çıkan teknolojilerin bilinçli veya bilinçsiz olarak insan psikolojisini etkilediği görülmektedir (Peters ve diğerleri, 2018: 2). Araştırmalar dijital dönüşümün sürecinin yönetilmesine çalışanların katılmasının, çalışanlarda güven duygusu oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca bu katılımın çalışanların performansı ve dijital dönüşümün sonuçları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu bulunmuştur (Saraç, 2016: 91).

1.7. ÇALIŞAN DENEYİMİ VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalarda iş performansının hem içsel hem de dışsal motivasyon üzerinde etkili olduğu ve bu durumda da iş tatminin yüksek düzeye ulaştığı gözlemlenmiştir (Gagne ve Deci, 2005). İş motivasyonu çalışanların ihtiyaç duyduğu çalışma ortamı yaratıldığında ve desteklendiğinde artmaktadır. İşletmelerin çalışanların motivasyonuna yatırım yapmaları uzun vadede işletmeye fayda sağlayan bir unsurdur. Çünkü artan motivasyon çalışanların performansına yansımaktadır (Olafsen ve diğerleri, 2018).

Mazor ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada etkili ve güçlü bir çalışan deneyimine sahip kuruluşların çalışanlarının diğer kuruluşlara kıyasla %22 daha yüksek bağlılığa sahip oldukları görülmüştür.

Nelson ve Doman (2017), çalışan deneyiminin, çalışanları şirketin tasarlanması ve şekillendirilmesine dahil ettiğini, örgütün güçlü yönlerin belirlenmesine yardımcı olduğunu ve insanların öğrendiği ve en iyi performans gösterdiği durumları keşfettiğini belirtmektedir. Ayrıca çalışan deneyiminin pazarda rekabet avantajı elde etme, kültürel dönüşüm, bağlılık ve departmanlar arası destek açısından önemli olduğunu belirtmektedirler.

Olumlu çalışan deneyimi, iş performansını, elde tutmayı ve isteğe bağlı çabayı da iyileştirmektedir (IBM ve Globoforce, 2016). Shambi (2021) tarafından yapılan araştırmada çalışanların performans ve motivasyonlarının çalışan deneyimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çalışan bağlılığı ve deneyimi birbiriyle bağlantılıdır çünkü çalışanlar daha bağlı olduklarında ve daha olumlu deneyimlere sahip olduklarında, iş konusunda daha tutkulu olma eğilimindedirler (IBM ve Globoforce, 2016).

Çalışmak için en iyi yerler listesine baktığımızda çalışan bağlılığı ve deneyimini geliştirmeye yoğun şekilde yatırım yapan şirketlerin yer aldığı görülmektedir. Bu şirketlerin ortalama gelirin 2 katından daha fazla gelir elde ettiği de görülmektedir. Bu nedenle işletmeler işgücünün katılımını sağlamalı ve bu katılımdan yararlanmak için çalışan deneyimine önem vermeli ve çalışan deneyimine yatırım yapmalıdır (Morgan, 2017).

Plaskoff (2017: 41) çalışan yolculuğunun birçok dönüm noktası ve etkileşimi olduğunu, çalışan deneyiminin kalitesinin çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

Itam ve Ghosh (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre çalışan deneyiminin iş performansına olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışan deneyiminin, aidiyet, mutluluk, canlılık, sadakat ile bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Farndale ve Kelliher (2013) de çalışan deneyimini, çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler.

Çalışan deneyiminin, çalışan bağlılığı, katılımı, yenilikçilik ve kurumsal çeviklik ve performans ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur (Plaskoff, 2018; Rasca, 2018; Alshathry ve diğerleri, 2017).

Work Human Research Institute (2017) tarafından yayınlanan rapora göre olumlu çalışan deneyimleri daha iyi performans, işte ekstra çaba ve daha düşük işten ayrılma niyeti ile bağlantılıdır.

Turizm işletmeleri gibi rekabetin yoğun ve iş gücü devir oranının yüksek olduğu bir sektörde çalışan memnuniyetinin sağlanmasına ve çalışanların iş tatminlerini artırılmasına odaklanmak, rekabetin ve işgücü devir oranının sebep olduğu olumsuzlukları azaltmaya katkı sağlayacaktır (Nergiz, 2016: 358).

Bir işletmede müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verilmesi, olası sorunlar karşısında çözüm odaklı yaklaşım sergilenmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması için yoğun çaba harcanması bu yönde davranış ve tutum sergileyen çalışanların bulunması ile mümkün olacaktır. Bu ise motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmakla ilişkilidir. Turizm gibi hizmet ağırlıklı bir sektörde kalite seviyesinin yükseltilmesi ve örgütsel etkinliklerin sürekliliğinin sağlanması, çalışanların zihinsel ve duygusal enerjilerini örgüt yararına kullanmaları motive olmaları ile bağlantılıdır (Nergiz, 2016: 358).

Turizm sektöründe faaliyetlerine devam etmek isteyen işletmelerin örgütsel hedefler doğrultusunda çaba harcayan ve motive olmuş çalışanlara ihtiyacı vardır. İşletmelerin çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilmeleri başarılı olmalarının ön koşuludur (Akoğlan kozak ve diğerleri, 2013). Çalışan deneyiminin, çalışanların motivasyon, memnuniyet, bağlılık, takdir ve gelişme, bilgi ve beceri gibi belirli psikolojik durumları üzerinde etkili (Katzmayr, 2020) olduğu göz önüne alındığında turizm işletmelerinde çalışan deneyimine yapılacak yatırımların önemi ortaya çıkmaktadır.

Her işletmenin çalışan deneyimi seviyesi ve tonu farklılık taşımaktadır (Yadav ve Nahari, 2021: 2). Bersin ve arkadaşları (2017), çalışanlarla empati kurmak, onları çözüm yolları tasarlamaya dahil etmek, süreçleri basitleştirmek ve son olarak örgütsel ağ analizi için analitik yetenekleri kullanmakla başlayan dört aşamalı deneyim süreci önermektedir. Benzer şekilde, Lesser ve ark. (2016), çalışan deneyimini geliştirmek için “kişiselleştirme, şeffaflık, basitleştirme, özgünlük ve kurumsal yanıt verme” gibi

beş faktörden oluşan bir süreç önermektedirler. Çalışan deneyiminin, çalışma alanı, sosyal alan ve fiziksel alan gibi üç geniş alan kullanılarak oluşturulabileceğini öne sürmektedirler (Lesser ve diğerleri, 2016).

Plaskoff (2017) geleneksel insan kaynakları uygulamalarının mevcut çerçevelerinin çalışan motivasyonu üzerinde sınırlı bir etkisinin olduğunu, çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkilerin radikal bir şekilde değişmesine ihtiyaç olduğunu, bu doğrultuda çalışan deneyimi yaklaşımının önemli olduğunu belirtmektedir.

Bu araştırmada dijital dönüşümün çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır ve bu etki de çalışan deneyiminin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmaktadır. Dijital dönüşüm ve çalışan deneyimini incelemek için Dewey'in deneyim teorisinden yararlanılmaktadır. Dewey'in öğrenme kuramına dayanarak çalışan deneyimi ve dijital dönüşümü bilişsel, duygusal, sosyal ve davranışsal olmak üzere dört grup üzerinden açıklamak mümkündür (Law ve diğerleri, 2014).

Araştırmalar, aktif öğrenme çalışmalarının geleneksel yöntemlerden daha etkili olduğunu göstermektedir (Avila ve Chapman, 1991: 59; Chapman ve diğerleri, 2016: 45). Örgüt deneyimi üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, deneyimle olumlu geri dönüşleri öngören bir öğrenme eğrisi perspektifini benimsemektedirler (Haleblian ve Finkelstein, 1999: 30).

Bilişsel deneyim, çalışanlar zihinlerini kullandıklarında ve öğrenme gibi bir tür bilişsel işlevle meşgul olduklarında ortaya çıkar. Bu katılım, genellikle bir görev hakkında düşünmekten veya bir görevi tamamlamak için bilişi kullanmaktan daha ayrıntılı ve kapsamlıdır. Bilişsel deneyim, daha geniş temaları birleştirmeyi, fikirleri birbirine bağlamayı ve bireysel iş tanımının ötesinde bütünsel düşünmeyi gerektiren bilgi yaratma, eleştirel analiz veya başarılı problem çözme ile ilişkilendirilebilir (Marr ve diğerleri, 2003: 778; Finkel ve Monk, 1979: 188).

Yeni dijital araçların sunduğu yeni öğrenme fırsatları, çalışanların bilişsel deneyimlerine doğrudan katkıda bulunmaktadır ve bu da daha yüksek katılım ve elde tutma sağlamaktadır. Bu nedenle, bilişsel deneyim fırsatlarını belirlemek ve büyütmek, örneğin, dijital araçların iş rutinleri üzerindeki etkisi hakkında eleştirel düşüncelerini istemek dijital dönüşüm girişimleriyle toplam çalışan deneyimine fayda sağlayacaktır (Abhari ve diğerleri, 2021: 5802).

Davranışsal deneyim, çalışan davranışı ve risk yargısının önemli belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır (Wu ve Kuo, 2008; Halpern-Felsher ve diğerleri, 2001). Davranışsal deneyim, yeni teknolojiler veya bunların türevleri tarafından sağlanan eylem veya eylemlerin, diğer bir deyişle dijital olarak etkinleştirilen eylemlerin faydalarıyla ilişkilidir. Dijital teknolojilerin deneysel kullanımı, çalışanları tipik çalışmalarının ötesinde yaparak yaşayarak öğrenmeye dahil eden bir başka davranışsal deneyim örneği olarak gösterilmektedir (Abhari ve diğerleri, 2021: 5803).

Sosyal deneyim, bir çalışanın organizasyon içinde sahip olduğu etkileşimdir. Dijital araçlar, çalışanların daha etkili bir şekilde iletişim kurmasını, ağ oluşturmalarını ve sosyalleşmesini sağlar. Örneğin, sosyal teknolojiler, çalışanların meslektaşları hakkında bilgi edinmelerini ve onlarla ağ kurmalarını sağlayan kurumsal sosyal ağlar gibi dijital iletişim araçları sağlar (Karahanna, ve diğerleri, 2018).

Çalışanlar birbirleriyle etkileşime girdiklerinde kendilerine (profesyonel kimlik), ekiplerine (ekip kimliği) ve örgütlerine (sosyal kimlik) ilişkin algılarını etkileyen sosyo-profesyonel kimlik geliştirmektedirler (Abhari ve diğerleri, 2017). Dijital teknolojiler, modern organizasyonlarda grup çalışmasının ortak aracı olduğundan, çalışanların sosyal deneyimlerinin şekillenmesinde kilit rol oynamaktadır. Dijital araçlar, çalışanların kendilerini bir ekip içinde karakterize etmelerine, kendilerini bu Ekibin üyeleri olarak tanımlamalarına ve diğer ekiplerle rekabet edip iş birliği yapmalarına yardımcı olmaktadır (David, 2015). Bu nedenle sosyal deneyimi iyileştirmede dijital teknolojilerin bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Abhari ve diğerleri, 2021: 5803).

Duygu hissetmektir. Ama duygusal deneyim bundan çok daha fazlasıdır. Birçok deneyim kompleksidir; duyumlar, dünyanın kendi bedenlerimizin ve niyetlerimizin farkında olmanın çeşitli yolları ve ayrıca duygularımız üzerine düşünce ve yansımaların hepsi tipik olarak az ya da çok birleşik bir deneyim olarak karşımıza çıkmaktadır (Solomon, 2007: 244).

Duygusal deneyim, çalışanların bir kuruluştaki dijital teknolojilerin kullanımı veya etkisi hakkındaki duygularını ifade eder. Bu deneyimler, bir teknoloji ile etkileşimin doğrudan veya dolaylı sonuçları olabilmektedir (Pucillo ve diğerleri, 2014: 165; Abhari ve diğerleri, 2019: 6).

Duygu, algısal-duygusal tepkilere ilişkin bilinçli bilişsel yorumlarımızdan doğar; kullanıcı deneyimi de modellenen ve ölçülebilen bilişsel bir süreç olarak görülebilir (Law ve diğerleri, 2014: 539).

Dijital dönüşüm uygulanmasından önce, uygulama sırasında ve sonrasında çalışanlar duygusal deneyimler geliştirmekte ve bu durum teknoloji algısını ve bunlara tepkilerini doğrudan etkilemektedir (Abhari ve diğerleri, 2021: 5803).

Duygular işe ilişkin çalışan deneyimlerine anlam katmaktadır. Duyguları tanımlama ve düzenleme yeteneği ve duygular yolu ile elde edilen bilgilerin kullanılma becerisi, sosyal davranışına uyum açısından önemli kabul edilmektedir (Salovey ve diğerleri, 1995).

Firmaların maaş ve yan hakları ötesinde çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları gerekir. Düşünme deneyimi, yaratıcı ve bilişsel deneyimi ifade eder. Duygusal deneyim çalışma alanının duygusal algısını ifade eder. Davranışsal deneyim eylemlere ve çalışma tarzına atıfta bulunur. Sosyal deneyim sosyal etkileşimlere aidiyet duygusuna atıfta bulunur (Abhari ve diğerleri, 2008: 7).

Çalışanlar firmaya ve markaya duygusal olarak bağlanırlarsa kişisel olumlu duygularını müşterilere aktarırlar. Olumlu çalışan deneyiminin çalışanlara destekle inovasyona dahil etmekle ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Abhari ve diğerleri, 2008: 5). Deneyim teorileri, beklentilerin karşılanmasıyla ilişkili olumlu deneyimin, memnuniyet ve gelecekteki davranış ile nedensel bir ilişkisi olduğunu öne sürmektedir (Law ve diğerleri, 2014: 531; Köbler ve diğerleri, 2011: 224).

Çalışan deneyimin boyutlarından biri olan fiziki çevre açısından baktığımızda insanların fiziksel çevreleriyle “yer bağlılığı” adı verilen duygusal bağlar kurduğu görülmektedir (İnalhan, 2009; Miligan, 2003). Son araştırmalar, çalışanların deneyim kalitesini etkileyen bazı ofis unsurlarının açık alanlar, doğal ve yapay olmayan ışık, işyeri tasarımı ve çalışma alanının akustik kalitesi olduğunu ortaya koymuştur (Manzano ve diğerleri, 2012). Ergonomik odalar da oldukça değerlidir: bu alanlar çalışanlar arasındaki olumlu sosyal ilişkileri destekler ve ekipler arasında uyum yaratır, bu da daha mutlu çalışanlarla sonuçlanır ve iş performansını olumlu etkiler. Ergonomik mekanlar aynı zamanda şirketin çalışanların güvenliğine ve rahatına önem verdiğini göstererek çalışanların motivasyonunu etkiler, işvereni duygusal ve estetik bir

refah sağlayıcısı olarak görmelerini teşvik ederek çalışanın marka ile olan duygusal bağını harekete geçirir (Danielsson, 2015).

Binalar, kuruluşların fiziksel bir yerde var olmasına izin verir ve insanların görevlerin yapıldığı bir yerde birlikte çalışmasını mümkün kılar (Amaratunga ve diğerleri, 1998). Mimari, çalışan algısı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir ve çevredeki ortamın değerlendirilmesi, deneyimleri ve davranışları güçlendirebilir (Danielsson, 2015). Lambdatres (2017) tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırma, ofis binalarının sürekli havalandırma ve doğal ışık sağlaması gerektiğini öne sürmektedir.

Çoğu modern bina, duvarları hava akışını ve güneş ışığını en üst düzeye çıkaran büyük pencerelerle değiştirerek bu iki binayı birleştirir. Bu tür pencerelerin kullanılması, doğal ışıkla aydınlatılan alan miktarını arttırmakta, bu da çalışanların konforunu ve üretkenliğini arttırmaktadır. Çalışan refahı ve deneyimi açısından, ofis binalarındaki benzersiz tasarım özellikleri, çalışanların çevresel memnuniyetinin itici güçleri olarak büyük beğeni topladığı vurgulanmaktadır (Danielsson, 2015). Büyük kristal pencereler, çalışanların ofis binasının çevresini görmelerini ve daha geniş bir alanın parçası olduklarını hissetmelerini sağlar. Ayrıca, işyerine temiz hava ve sofistike bir dokunuş katan modernite ve tasarımın bir sembolü olarak algılanırlar (Lambdatres, 2017).

Örgütlerin fiziksel varlığının bir kanıtı olarak örgütsel yaşam, kültür ve çalışan deneyimi ile kültürel uyum, kişi-örgüt uyumu ve potansiyel kariyer performansı gösterilmektedir (Dale, 2005). Sosyal uygunluk çerçevesine göre de bir işyerini özellikleri, çalışanların onlardan algıladıklarına göre değerlendirilir (Fayard ve Weeks, 2014). İşyerinin mimari ve atmosferik unsurlarının örgütsel davranış, sosyal normlar ve sosyal etkileşim hakkındaki algıları ile şekillenebileceği belirtilmektedir (Zalesny ve Farace, 1987).

Soni ve diğerleri (2017: 47-48) tarafından gerçekleştirilen araştırma da çalışma ortamı ve kariyer gelişimi arasında bir ilişki olduğu, ödül ve takdir ile şirketi başka çalışanlara tavsiye etme arasında bir ilişki olduğu, çalışan deneyimi artarsa, iş tatminin artacağı, iş tatminindeki değişikliğin çalışma ortamından kaynaklandığı bulunmuştur.

Maslow ve Mintz (1956) bireylerin bir görevi yerine getirirken, çekici buldukları alanda olduklarında daha olumlu tutumlar sergilediklerini ileri sürmüşler, sonraki araştırmalarda ofis estetiği algılarının çalışanların kişisel memnuniyetine, iş

tasarımına etki ettiği ortaya konulmuştur (Brookes ve Kaplan, 1972; Wineman, 1982; Ronda ve Gracia, 2022: 1). Çalışanların işyerlerine ilişkin algılarının bağlılık ve performans düzeyleri ile doğru orantılı olduğu bulunmuştur. Çalışanların işlerinde anlam arayışları bulunmaktadır ve bu arayış karşılanmadığında ayrılma niyetine oldukları görülmektedir. Kendini işe adayan çalışanların ise fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak daha fazla çaba harcamaya istekli oldukları görülmektedir (Tshukudu, 2020).

Çalışan deneyiminin bir başka boyutu da psikolojik iyi oluştur. Çalışanların olumlu bir iş deneyimine sahip olduklarında ve ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşıladıklarında iyi oluşlarının pozitif olarak etkilendiği ileri sürülmektedir. Ayrıca iyi oluşun kariyer gelişimi, finansal tazminat ve sosyal ilişkilerle bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Rath ve Harter, 2010). Çalışanın psikolojik iyi oluşu iş tatminini artırırken etkili ve kararlı bir çalışan-işveren ilişkisi yaratmaktadır (Jex, 1998).

Çalışanın iyi oluşunun çalışma alanın tasarımından etkilendiği ifade edilmektedir (Robertson ve Huang, 2006). Ergonomik olarak tasarlanmış ofis ortamlarının çalışanların performansını, iyi oluşunu, iş kalitesini etkilediği belirtilmektedir (Spence ve diğerleri, 2014).

Çalışan deneyimi ile motivasyon ve dijital dönüşüm üzerine gerçekleştirilen araştırmalar bu üç kavramın birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Abhari ve diğerleri, 2021; Lumunon ve diğerleri, 2021; Demirel, 2021; Katzmeyr, 2020; Yıldırım, 2020). Alan yazın taraması sırasında dijital dönüşüm ve motivasyon ilişkisinde çalışan deneyiminin aracılık rolüne ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda alan yazındaki bu boşluğu doldurmak üzere bu araştırma modeli çalışan deneyiminin dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasında aracılık etkisine odaklanmaktadır. Araştırma alan yazındaki bu boşluğu doldurarak alana katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışan deneyiminin bu ilişkide aracılık etkisinin ortaya koyulması uygulamada ise yöneticilere dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi sırasında çalışan deneyiminin aracılığı ile çalışanlarda motivasyonun yükseltilebileceğini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma bu yönüyle uygulamaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler ve verilerin analizinde kullanılan yöntemlere ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma hayatında dijital teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması organizasyon yapısında, iş süreçlerinde (Matt ve diğerleri, 2015), iş yapış şekillerinde, iş tasarımı (Schallmo ve diğerleri, 2016), ürün ve hizmet modellerinde değişime neden olmaktadır (Skog, 2019: 22). Dijital dönüşüm ve Covid-19 küresel krizi ile ortaya çıkan evden çalışma, uzaktan çalışma, hibrit çalışma modelleri iş gücü ve yetenek piyasasında uluslararası rekabet ortamının oluşmasına neden olmuştur (Deloitte, 2021). Bu rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri artı değer yaratmalarına bağlıdır (Solis, ve Littleton, 2017). Bu bağlamda işletmelerin dijital dönüşümleri sırasında varlıklarını sürdürebilmek için motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaçları vardır (Schwertner, 2017). Y ve Z kuşağının daha iyi iş-yaşam dengesi, kişisel refah, işte anlam, teknoloji odaklı çalışan deneyimi ve işten zevk alma beklentilerini (Gallup, 2018; Hamerman ve Schooley, 2017) karşılamak için onlara olumlu iş deneyimleri sunmak ve etkin bir katılım göstermelerini sağlamak için çalışan deneyiminden yararlanmak gerekmektedir (Abhari, ve diğerleri, 2008). Y ve Z kuşağının işte anlam aradığı ve işbirlikçi bir ortam, daha iyi iş-yaşam dengesi, daha iyi kişisel refah, teknoloji odaklı çalışan deneyimi ve zevk almak istedikleri yaşam tarzına uygun bir işveren ile çalışmak istedikleri de görülmektedir (Gallup, 2018; Hamerman ve Schooley, 2017). Çalışanların bu beklentilerini karşılamak için onlara olumlu iş deneyimleri sunmak, etkin bir katılım göstermelerini sağlamak için çalışanların deneyimlerini geliştirmek gerekmektedir (Abhari ve diğerleri, 2008: 4).

Bu bağlamda bu çalışmada dijital dönüşümün algısının motivasyon üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracılık etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı, çalışan deneyimi ve

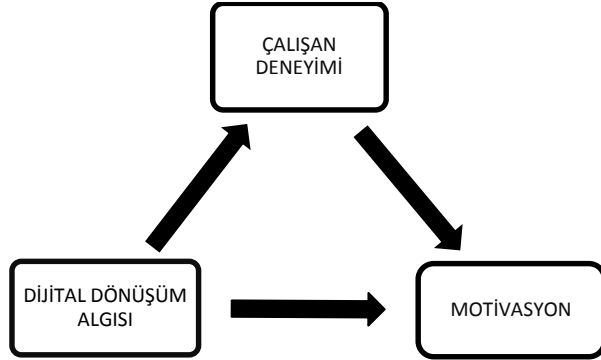
motivasyon ilişkisi ve nihayetinde dijital dönüşüm algısı- çalışan deneyimi- motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması alan yazındaki boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir. Çalışanların dijital dönüşüme ilişkin algılarının ve bu algılarının motivasyona etkisinin anlaşılması ve çalışan deneyiminin bu ilişkideki rolünün ortaya çıkarılması işletmelerin gerçekleştirecekleri çalışan deneyimi uygulamalarının çalışanların motivasyonuna etkilerini göstermesi açısından oldukça önemlidir.

2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada çalışanların dijital dönüşüm algısının iş motivasyonuna etkisinde çalışan deneyiminin kısmi ya da tam aracılık etkisi olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda bu araştırmada yöntem olarak farklı olaylara, nesne ya da kişilere yönelik algı veya davranışların gözlemlenebilmesi, ölçülebilmesi ve sonuçlarının kıyaslanabilir hale dönüştürülmesine olanak sağlayan, sayısal verilerin kullanıldığı nicel araştırma türü kullanılmıştır (Kozak, 2017: 55). Bu araştırma yöntem açısından nicel, nicel desenler bakımından anket tipi ve ilişkisel tarama araştırması (Can, 2016: 9), zaman bakımından kesitsel (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008: 178-179) bir araştırmadır. Araştırmanın amacı doğrultusundan ilgili literatürden elde edilen bilgiler sonucunda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri kurgulanmıştır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H₁: Dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini pozitif yönde yordamaktadır

H₂: Dijital dönüşüm algısı motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır.

H₃: Çalışan deneyimi motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır.

H₄: Test edilen modelde yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır.

H_{4a}: Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide canlılığın aracılık etkisi vardır.

H_{4b}: Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide kapsayıcılığın aracılık etkisi vardır.

H_{4c}: Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide fiziksel iş koşullarının aracılık etkisi vardır.

H_{4d}: Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide uyumun aracılık etkisi vardır.

H_{4e}: Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide iyi oluşun aracılık etkisi vardır.

H_{4f}: Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide başarı yöneliminin aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın kapsamında aracı değişken olarak ele alınan çalışan deneyiminin yordayıcı değişken dijital dönüşüm algısı ve yordanan değişken motivasyon arasındaki aracılık etkisine bakılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aracılık analizi yapılabilmesinin üç koşulunun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar (MacKinnon ve diğerleri, 2007: 596-597);

- Yordayıcı değişkenin yordanan değişkeni doğrudan ve anlamlı bir şekilde yordaması,
- Yordayıcı değişken aracı değişkenin önemli bir belirleyicisi (yordayıcı) olmalıdır. Yordayıcı değişken ile aracı değişken arasında doğrusal ilişki olmalıdır.
- Aracı değişken, yordanan değişkenin önemli bir belirleyicisi (yordayıcısı) olmalıdır. Aracı değişken ile yordana değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.

Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik istatistik testler gerçekleştirilmiştir.

2.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İzmir ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan oluşmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otellerde dijital dönüşüm adımlarının gerçekleştirilme ihtimalinin daha yüksek olacağı düşünülerek örneklem seçimi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 391 kişiye ulaşılmıştır.

Araştırmada regresyon analizi yapabilmek için gereken minimum örneklem sayısı (değişken*8) +50 formülü ile belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 123). Bu doğrultuda araştırma için gerekli minimum örneklem sayısı, araştırmanın 3 ana değişkenine ait toplamda 17 değişkeni olduğu için $(17*8) + 50 = 186$ olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı (391) gerekli minimum örneklem sayısından (186) fazla olduğu için ulaşılan örneklem sayısının yapılacak regresyon analizi için yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir. Araştırmalarda faktör analizi gerçekleştirebilmek için örneklem ve ifade sayısı ile ilgili, ifade başına düşen gözlem sayısının 1'e 5 olması ön koşul bulunmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu araştırmada faktör analizi için gerekli minimum örneklem sayısı, ankette toplam 70 ifade olduğu için $70*5 = 350$ (ifade sayısı*5) olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı (390) gerekli minimum örneklem sayısından (350) fazla olduğu için ulaşılan örneklem sayısının yapılacak faktör analizi için yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

2.2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri 20.06.2022- 30.08.2022 tarihleri arasında anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümde çalışanların demografik bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde çalışan deneyimine ilişkin 62 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların motivasyonlarına ilişkin 18 soru bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların dijital dönüşüm algılarına ilişkin 37 soru yer almaktadır. Anket formunda yer alan ifadeler 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılarak 1 “Kesinlikle katılıyorum”, 2 “Katılıyorum”, 3 “Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 4 “Katılmıyorum”, 5 “Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. 391 kişiden toplanan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23 paket programı kullanılmıştır.

Çalışan Deneyimi Ölçeği: Yadav ve Vihari (2021) tarafından oluşturulan çalışan deneyimi ölçeği uyum, canlılık, iyi oluş, başarı yönelimi, fiziksel iş koşulları, kapsayıcılık alt boyutlarından oluşmaktadır. Çalışan deneyimi ölçeği uzman görüşleri dikkate alınarak Türkçeye çevrildikten sonra 50 kişiden oluşan bir kontrol grubuna uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda düşük ve yan yük sorunu nedeniyle 62 madde içinden 9, 10, 11, 12, 13,14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 51, 52, 53, 55 maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenirlilik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,907 olarak belirlenmiştir. Bu değer sosyal bilimlerde genel kabul gören Cronbach's Alpha değeri olan ,70'in üzerinde olduğundan ölçeğin güvenirliliği sağlanmış kabul edilmiştir (Lorcu, 2020: 199).

Tablo 8: Çalışan Deneyimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett' Testi

KMO ve Bartlett's Testi								
Kaiser-Meyer-Olkin							0,865	
Bartlett's Küresellik Testi						Yaklaşık Ki-Kare	7300.838	
						df.	378	
						Sig.	,000	
Toplam Varyansın açıklanma oranı						68,894		
	Maddeler	Faktör Yükleri						p
Canlılık	CD1	,810						,891
	CD3	,798						
	CD6	,781						
	CD4	,730						
	CD7	,723						
	CD8	,715						
	CD2	,713						
	CD5	,510						
Kapsayıcılık	CD59		,872					,885
	CD57		,868					
	CD58		,858					
	CD56		,799					
	CD54		,621					
Fiziksel İş Koşulları	CD48			,849				,844
	CD47			,810				
	CD50			,800				
	CD49			,676				
Uyum	CD62				,897			,949
	CD61				,872			
	CD60				,844			
İyi Oluş	CD25					,695		,702
	CD38					,639		
	CD34					,635		
	CD41					,621		
	CD26					,592		
Başarı Yönelimi	CD16						,832	,786
	CD15						,785	
	CD17						,722	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğin faktör analizi sonucunda KMO=0,86 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testinin* $\chi^2 = 7300.838$ ($p < 0,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %68,89' unu açıklayan 6 boyut elde edilmiştir. Elde edilen boyutlar Yadav ve Vahari

(2021) tarafından oluşturulan ölçek boyutları ile paraleldir. Bu boyutlara ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda canlılık boyutunun ,891; kapsayıcılık boyutunun ,885; Fiziksel iş koşulları boyutunun ,844; Uyum boyutunun ,949; İyi oluş boyutunun ,702; Başarı yönelimi boyutunun ,786 olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeğin alt boyutlarının da güvenirliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

Çoklu İş Motivasyonu Ölçeği: Bu araştırmada çalışanların motivasyonlarını ölçmek amacıyla Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMO) kullanılmıştır. Türkçeye uyarlanan ölçekte 18 madde yer almaktadır. Ölçek motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,853 olarak belirlenmiştir.

Tablo 9: Çoklu İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett' Testi

KMO ve Bartlett's Testi								
Kaiser-Meyer-Olkin							0,802	
Bartlett's Küresellik Testi						<i>Yaklaşık Ki-Kare</i>	3863,897	
						<i>df.</i>	153	
						<i>Sig.</i>	,000	
Toplam Varyansın açıklanma oranı						76,206		
	Maddeler	Faktör Yükleri						<i>p</i>
Motive Olmama	CBIS3	,879						,899
	CBIS5	,873						
	CBIS1	,860						
Dışsal Düzenleme Sosyal	CBIS9		,841					,842
	CBIS11		,748					
	CBIS7		,746					
İçsel Motivasyon	CBIS4			,860				,776
	CBIS2			,798				
	CBIS6			,679				
Kişisel Düzenleme	CBIS10				,777			,778
	CBIS8				,768			
	CBIS12				,722			
	CBIS15					,798		,762
	CBIS17					,770		

Dışsal Düzenleme Maddesel	CBIS13					755		
İçe Yansıtılan Düzenleme	CBIS16						,819	,777
	CBIS14						,769	
	CBIS18						,636	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğin faktör analizi sonucunda KMO=0,80 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testinin* $\chi^2 = 3863.838$ ($p < 0,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın % 76, 20' sini açıklayan 6 boyut elde edilmiştir. Elde edilen sonuç Çivilidağ (2017) tarafından uyarlanan ölçek boyutları ile paraleldir. Bu boyutlara ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda motive olmama boyutunun ,899; Dışsal düzenleme sosyal boyutunun ,842; içsel motivasyon boyutunun ,776; kişisel düzenleme boyutunun ,778; dışsal düzenleme maddesel boyutunun ,762; içe yansıtılan düzenleme boyutunun ,777 olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeğin alt boyutlarının da güvenirliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

Dijital Dönüşüm Algısı: Araştırmada çalışanların dijital dönüşüm algılarını ölçmek amacıyla Mareike, Anja ve Martin (2020) tarafından geliştirilen çalışan dijital dönüşüm algısı anketi kullanılmıştır. Dijital dönüşüm algısı ölçeği uzman görüşleri dikkate alınarak Türkçeye çevrildikten sonra 50 kişiden oluşan bir kontrol grubuna uygulanmıştır. Türkçeye uyarlanan ölçekte 37 madde yer almaktadır. Ölçek işin geleceği, kullanım sıklığı, iletişim, otomatik kayıt, kontrol olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda düşük ve yan yük sorunu nedeniyle 37 madde içerisinden 1, 2, 5, 6, 10, 15, 17, 20, 21, 22, 27, 29 maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,892 olarak belirlenmiştir.

Tablo 10: Dijital Dönüşüm Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett' Testi

KMO ve Bartlett's Testi							
Kaiser-Meyer-Olkin						0,84	
Bartlett's Küresellik Testi					Yaklaşık Ki-Kare	6809,541	
					df.	300	
					Sig.	,000	
Toplam Varyansın açıklanma oranı					69,446		
	Maddeler						p
İşin Geleceği	DIJ31	,850					,891
	DIJ35	,818					
	DIJ30	,744					
	DIJ34	,736					
	DIJ32	,700					
	DIJ33	,672					
	DIJ36	,654					
	DIJ37	,625					
Kullanım Sıklığı	DIJ7		,871				,886
	DIJ4		,854				
	DIJ3		,822				
	DIJ8		,800				
	DIJ9		,739				
İletişim	DIJ13			,893			,912
	DIJ11			,875			
	DIJ12			,826			
	DIJ14			,787			
Kontrol	DIJ25				,782		,825
	DIJ24				,741		
	DIJ26				,726		
	DIJ28				,621		
Otomatik Kayıt	DIJ19					,831	,710
	DIJ18					,830	
	DIJ23					,644	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğin faktör analizi sonucunda KMO=0,84 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testinin* $\chi^2 = 6809,541$ ($p < 0,000$) anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın

% 69, 446'sını açıklayan 5 boyut elde edilmiştir. Elde edilen boyutlar Mareike ve Martin (2020) tarafından oluşturulan ölçek boyutları ile paraleldir.

2.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet unsuru göz önüne alınarak İzmir ili sınırları içerisinde yer alan dört ve beş yıldızlı işletmelerde çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Araştırmada katılımcıların görüşlerinin alınmasında kişisel bilgi formu, çalışan deneyimi, çoklu iş motivasyonu ve dijital dönüşüm algısı ölçekleri kullanılması ile araştırma sınırlandırılmıştır. Araştırmada katılımcıların araştırma sorularına içten ve samimi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın analizine ve bulgularına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilecektir.

3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 11 Katılımcılara ilişkin demografik bilgileri içermektedir. Tablo 11’de de görüldüğü üzere araştırma kapsamında katılımcıların eğitim, yaş, meslek, cinsiyet, kurumda kaçınıcı yılları olduğuna ilişkin veriler toplanmıştır. Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu Lise (109), Önlisans (104), Lisans (137) düzeyinde eğitime sahip kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımına bakıldığında 16-24 yaş aralığında 66 kişi, 25-33 yaş aralığında 107 kişi, 34-42 yaş aralığında 111 kişi, 43-51 yaş aralığında 80 kişi, 52 ve üstü yaş aralığında 26 kişi olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda katılımcıların büyük bir çoğunluğunun genç kişilerden oluştuğu söylemek mümkündür. Kurumda kaçınıcı yılınız sorusuna verilen cevapların büyük çoğunluğunun 1-5 yıl (244) arasında toplanması da yaş aralıkları ile paralel görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetler göre dağılımına bakıldığında erkeklerin oranının (256), kadınların oranının (134) yaklaşık olarak iki katı olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Eğitim			Yaş		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
İlkokul	5	1,3	16-24	66	16,9
Ortaokul	15	3,8	25-33	107	27,4
Lise	109	27,9	34-42	111	28,5
Ön Lisans	104	26,7	43-51	80	20,5
Lisans	137	35,1	52 ve üstü	26	6,7
Yüksek Lisans	15	3,8			
Doktora	5	1,3			

Meslek			Kurumda Kaçınıcı Yıl		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Aşçı	35	9,0	1-5	244	62,5
Bellboy	23	5,9	6-11	66	16,9
Garson	51	13,1	12-17	53	9
Houskeeping	24	6,2	18-23	20	5,1
İnsan Kaynakları	21	5,4	24 ve üstü	25	6,5
İş Güvenliği Uzmanı	5	1,3	Cinsiyet		
Masör	1	0,3		Frekans	Yüzde
Sağlık	9	2,3	Kadın	134	34,4
Müdür	10	2,6	Erkek	256	65,6
Muhasebe	34	8,7			
Müşteri İlişkileri	22	5,6			
Mutfak	16	4,1			
Önbüro	35	9,0			
Pazarlama	5	1,3			
Resepsiyon	33	8,5			
Rezervasyon	4	1,0			
Satın Alma	32	8,2			
Sauna	4	1,0			
Servis	7	1,8			
Vale	11	2,8			
Yiyecek ve İçecek	8	2,1			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların mesleklere göre dağılımlarına bakıldığında aşçı (35), bellboy (23), garson (51), housekeeping (24), insan kaynakları (21), iş güvenliği uzmanı (5), masör (1), sağlık (9), müdür (10), muhasebe (34), müşteri ilişkileri (22), mutfak personeli (16), önbüro (35), pazarlama (5), resepsiyon (33), rezervasyon (4), satın alma (32), sauna (4), servis (7), vale (11), yiyecek ve içecek (8) şeklinde çeşitli grupları içerdiği görülmektedir.

3.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında araştırmanın değişkenlerine ilişkin analizleri ve hipotez testleri yer almaktadır.

3.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Değişkenler arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek için herhangi bir istatistiksel analiz yapmadan önce analizlerin ön şartlarından biri olan normal dağılım şartının sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Verilerin normal dağılımına ilişkin olarak genel geçer bir kural olarak Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında kalması dağılımın normallikine işaret etmektedir (Can, 2016: 81; Taşpınar, 2017: 33). Bu çalışmada çalışan deneyimi için bu değerler, 15 ile -,43; motivasyon için ,20 ile ,56; dijital dönüşüm algısı için ,16 ile -,19'dur. Bu bağlamda verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla parametrik testlerden olan Pearson korelasyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ve SPSS Process eklentisi kullanılarak aracılık etkisi test edilerek hipotezlerin testleri gerçekleştirilmiştir.

3.2.1.1. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesinde değişken sayısına ve kontrol durumuna göre farklı istatistiksel teknikler kullanılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti korelasyon analizi ile bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2020:31). Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü gösteren katsayı ise korelasyon katsayısıdır. Pearson Korelasyon Katsayısı $[-1;1]$ aralığında bir değer almaktadır ve bu değer mutlak değerce 1'e yaklaşması, ilişkinin güçlü olduğunu, 0'a yaklaşması ise ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir (Lorcu, 2020:225). Bu bağlamda araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünü ortaya koymak amacıyla *Pearson Korelasyon Analizi* yapılmıştır. Tablo 12'de araştırma değişkenlerine ilişkin *Pearson Korelasyon Analizi* sonucu yer almaktadır.

Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1																			
Canlılık																				
Kapsayıcılık	,359*	1																		
	*																			
	,000																			
Fiziksel İş Koşulları	,251*	,350*	1																	
	*	*																		
	,000	,000																		
Uyum	,315*	,515*	,316*	1																
	*	*	*																	
	,000	,000	,000																	
İyi Oluş	,341*	,412*	,306*	,354*	1															
	*	*	*	*																
	,000	,000	,000	,000																
Başarı Yönelimi	,463*	,264*	,290*	,175*	,231*	1														
	*	*	*	*	*															

	,000	,000	,000	,001	,000														
İşin Geleceği	,165* *	,199* *	,129*	-,010	,171* *	,147* *	1												
	,002	,000	,017	,849	,002	,007													
Kullanım Sıklığı	,236* *	,230* *	-,058	,185* *	,129*	,105	,145* *	1											
	,000	,000	,288	,001	,018	,053	,008												
İletişim	,308* *	,233* *	,121*	,074	,261* *	,273* *	,279* *	,194* *	1										
	,000	,000	,027	,173	,000	,000	,000	,000											
Otomatik Kayıt	,160* *	,270* *	,175* *	,237* *	,228* *	,294* *	,314*	,473* *	,520* *	1									
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000										

Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi (Devam)

Kontrol	,075	,060	-,049	-,117*	,043	,152**	,351**	,166**	,329**	,115**	1								
	,171	,272	,371	,320	,432	,000	,002	,000	,000	,000									
Motive Olmama	-,183**	,034	,120	,020	-,107	-,009	-,011	-,099	-,274**	,213	,090	1							
	,001	,539	,028	,711	,051	,868	,838	,069	,000	,000	,080								
İçsel Motivasyon	,316**	,320**	,306	,282**	,313**	,194**	,221**	096	,156**	,192**	090	,077	1						
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,079	,004	,000	,98	,157							
Dışsal Düzenleme	,056	,061	,107*	,144**	-,015	,136*	,049	-,047	-,029	,285**	,211**	,527**	,266**	1					
Sosyal	,307	,260	,049	,008	,781	,012	,369	,394	,598	,000	,000	,0000							
Kişisel	,426**	,385**	,230**	,211**	,289**	,271**	,137*	,126*	,223**	,129*	,125*	-,149**	,457**	,238**	1				
Motivasyon	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,021	,000	,017	,021	,006	,000	,000					
Dışsal Düzenleme	,124*	,272**	,183**	,115*	,248**	,263**	,129*	,192*	,090	,427**	,289**	,297**	,237**	,502**	,251	1			
Maddesel	,022	,000	,001	,034	,000	,000	,018	,000	,098	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
İçe Yansıtılan	,366**	,382**	,242**	,256**	,471**	,208**	,084	,070	,331**	,282**	,114*	-,123*	,438**	,166**	,635**	,317**	1		
Motivasyon	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,123	,202	,000	,000	,036	,024	,000	,002	,000	,000			
Çalışan Deneyimi	,730**	,746**	,633**	,645**	,669**	,517**	,209**	,218**	,320**	,414**	,035	-,058	,438**	,094	,473**	,277**	,502**	1	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,0000	,0000	,0000	,000	,518	,292	,0000	,084	,000	,0000	,000		
Motivasyon	,259**	,359**	,304**	,260**	,284**	,270**	,154**	,079	,101	,409**	,248**	,495**	,629**	,759**	,589**	,705**	,584**	,422**	1
	,000	,0000	,000	,000	,000	,0000	,005	,150	,065	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Dijital Dönüşüm	,293**	,289**	,067	,052	,246**	,270**	,778**	,530**	,625**	,368**	,615**	-,120*	,229**	,046	,242**	,247**	,229**	,310**	,212**
Algısı	,000	,000	,222	,341	,000	,0000	,000	,000	,000	,002	,000	,027	,000	,402	,000	,000	,000	,000	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12’de yer alan korelasyon analizi incelendiğinde; dijital dönüşüm ve motivasyon arasında ($r=0,212$, $p<0,01$), çalışan deneyimi ve motivasyon arasında ($r=0,422$, $p<0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı arasında ($r=,310$, $p<0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Canlılık ile işin geleceği ($r=,165$, $p<0,01$), kullanım sıklığı ($r=,236$, $p<0,01$), iletişim ($r=,308$, $p<0,01$), otomatik kayıt ($r=,160$, $p<0,01$), içsel motivasyon ($r=,316$, $p<0,00$), kişisel motivasyon ($r=,426$, $p<0,01$), dışsal düzenleme maddesel ($r=,124$, $p<0,01$), içe yansıtılan düzenleme ($r=,366$, $p<0,01$), motivasyon ($r=,259$, $p<0,01$), dijital dönüşüm algısı ($r=,293$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Canlılık ile motive olmama arasında ($r=-,183$, $p<0,05$) anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Canlılık ve kontrol arasında ($r=,075$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kapsayıcılık ile işin geleceği ($r=,199$, $p<0,05$), kullanım sıklığı ($r=,230$, $p<0,01$), iletişim ($r=,233$, $p<0,01$), otomatik kayıt ($r=,270$, $p<0,00$), içsel motivasyon ($r=,320$, $p<0,01$), kişisel motivasyon ($r=,385$, $p<0,01$), dışsal düzenleme maddesel ($r=,272$, $p<0,01$), içe yansıtılan düzenleme ($r=,382$, $p<0,01$), motivasyon ($r=,359$, $p<0,01$), dijital dönüşüm algısı ($r=,289$, $p<0,01$), arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kapsayıcılık ile kontrol ($r=,060$, $p>0,05$), motive olmama ($r=,034$, $p>0,05$) ve dışsal düzenleme sosyal ($r=,061$, $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Fiziksel İş koşulları ile uyum ($r=,316$, $p<0,01$), iyi oluş ($r=,306$, $p<0,01$), başarı ($r=,290$, $p<0,01$), işin geleceği ($r=,129$, $p<0,01$), iletişim ($r=,121$, $p<0,01$), otomatik kayıt ($r=,175$, $p<0,01$), içsel motivasyon ($r=,306$, $p<0,01$), dışsal motivasyon sosyal ($r=,107$, $p<0,05$), dışsal düzenleme maddesel ($r=,183$, $p<0,01$), içe yansıtılan ($r=,242$, $p<0,01$), çalışan deneyimi ($r=,633$, $p<0,01$), motivasyon ($r=,304$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fiziksel iş koşulları ile kullanım sıklığı ($r=-,058$, $p>0,05$), kontrol ($r=-,049$, $p>0,05$), motive olmama ($r=,120$, $p>0,05$), kişisel motivasyon ($r=,230$, $p>0,05$), dijital dönüşüm algısı ($r=,067$, $p<0,01$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Uyum ile kullanım sıklığı ($r=,185$, $p<0,05$), otomatik kayıt ($r=,237$, $p<0,01$), içsel motivasyon ($r=,282$, $p<0,01$), dışsal düzenleme sosyal ($r=,144$, $p<0,01$), kişisel motivasyon ($r=,211$, $p<0,01$), dışsal düzenleme maddesel ($r=,115$, $p<0,01$), içe

yansıtılan motivasyon ($r = ,256$, $p < 0,01$), motivasyon ($r = ,260$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Uyum ile işin geleceği ($r = -,10$, $p > 0,05$), iletişim ($r = ,074$, $p > 0,05$), kontrol ($r = -,117$, $p > 0,05$), motive olmama ($r = ,020$, $p > 0,05$), dijital dönüşüm algısı ($r = ,052$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İyi oluş ile işi geleceği ($r = ,171$, $p < 0,01$), kullanım sıklığı ($r = ,129$, $p < 0,01$), iletişim ($r = ,261$, $p < 0,01$), otomatik kayıt ($r = ,228$, $p < 0,01$), içsel motivasyon ($r = ,313$, $p < 0,01$), kişisel motivasyon ($r = ,289$, $p < 0,01$), dışsal düzenleme maddesel ($r = ,248$, $p < 0,01$), içe yansıtılan motivasyon ($r = ,471$, $p < 0,01$), motivasyon ($r = ,284$, $p < 0,01$), dijital dönüşüm algısı ($r = ,246$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İyi oluş ile kontrol ($r = ,043$, $p < 0,01$), motive olmama ($r = ,107$, $p < 0,01$), dışsal düzenleme sosyal ($r = -,015$, $p > 0,05$), arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Başarı yönelimi ile iletişim ($r = ,273$, $p < 0,01$), otomatik kayıt ($r = ,294$, $p < 0,01$), kontrol ($r = ,153$, $p < 0,01$), içsel motivasyon ($r = ,194$, $p < 0,01$), dışsal düzenleme sosyal ($r = ,136$, $p < 0,05$), kişisel motivasyon ($r = ,271$, $p < 0,01$), dışsal düzenleme maddesel ($r = ,263$, $p < 0,01$), içe yansıtılan motivasyon ($r = ,208$, $p < 0,01$), dijital dönüşüm algısı ($r = ,270$, $p < 0,01$), motivasyon ($r = ,270$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Başarı yönelimi ile kullanım sıklığı ($r = ,145$, $p > 0,05$) ve motive olmama ($r = -,009$, $p > 0,05$) arasında ilişki bulunamamıştır.

İşin geleceği ile motive içsel motivasyon ($r = ,221$, $p < 0,01$), kişisel motivasyon ($r = ,137$, $p < 0,01$), dışsal düzenleme maddesel ($r = ,129$, $p < 0,05$), çalışan deneyimi ($r = ,209$, $p < 0,01$), motivasyon ($r = ,154$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İşin geleceği ile motive olmama ($r = -,011$, $p > 0,05$), dışsal düzenleme sosyal ($r = ,049$, $p > 0,05$) ve içe yansıtılan motivasyon ($r = ,084$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kullanım sıklığı ile kişisel motivasyon ($r = ,126$, $p < 0,05$), dışsal düzenleme maddesel ($r = ,129$, $p < 0,05$), çalışan deneyimi ($r = ,209$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kullanım sıklığı ile motive olmama ($r = -,099$, $p > 0,05$), içsel motivasyon ($r = ,096$, $p > 0,05$), dışsal düzenleme sosyal ($r = -,47$, $p > 0,05$), motivasyon ($r = ,079$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İletişim ile motive olmama ($r = -,274$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur. İletişim ile içsel motivasyon ($r = ,156$, $p < 0,05$), kişisel motivasyon ($r = ,156$, $p < 0,05$),

=,223, $p<0,01$), içe yansıtılan motivasyon ($r =,331$, $p<0,01$), çalışan deneyimi ($r =,320$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İletişim ile dışsal düzenleme sosyal ($r =-,029$, $p>0,05$), dışsal düzenleme maddesel ($r =,090$, $p>0,05$), motivasyon ($r =,101$, $p>0,05$) arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Otomatik kayıt ile motive olmama ($r =,213$, $p<0,01$), içsel motivasyon ($r =,192$, $p<0,01$), dışsal düzenleme sosyal ($r =,285$, $p<0,01$), kişisel motivasyon ($r =,129$, $p<0,05$), dışsal düzenleme maddesel ($r =,427$, $p<0,01$), içe yansıtılan motivasyon ($r =,282$, $p<0,01$), çalışan deneyimi ($r =,414$, $p<0,01$), motivasyon ($r =,409$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kontrol ile dışsal düzenleme sosyal ($r =,211$, $p<0,01$), kişisel motivasyon ($r =,126$, $p<0,05$), dışsal düzenleme maddesel ($r =,289$, $p<0,01$), içe yansıtılan ($r =,114$, $p <0,05$), motivasyon ($r =,248$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kontrol ile motive olmama ($r =,090$, $p>0,05$), içsel motivasyon ($r =,090$, $p>0,05$), çalışan deneyimi ($r =,090$, $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Motive olmama ile çalışan deneyimi arasında ($r =-,058$, $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken dijital dönüşüm algısı ile ($r =-,120$, $p<0,05$) anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

İçsel motivasyon ile çalışan deneyimi ($r =,438$, $p<0,01$) ve dijital dönüşüm algısı ($r =,229$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Dışsal düzenleme sosyal ile çalışan deneyimi ($r =,094$, $p>0,05$) ve dijital dönüşüm algısı ($r =,046$, $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kişisel motivasyon ile çalışan deneyimi ($r =,473$, $p<0,01$) ve dijital dönüşüm algısı ($r =,242$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Dışsal düzenleme maddesel ile çalışan deneyimi ($r =,277$, $p<0,01$) ve dijital dönüşüm algısı ($r =,247$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

İçe yansıtılan motivasyon ile ($r =,502$, $p<0,01$) ve dijital dönüşüm algısı ($r =,229$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

3.2.1.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi aralarında ilişki bulunan iki veya daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin ise bağımsız değişken/değişkeler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanması sürecidir (Büyüköztürk, 2020:93). Bu doğrultuda korelasyon analizi ile de aralarındaki ilişkinin ortaya konulan araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanması için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Basit regresyon analizi tarama araştırmalarında bağımlı değişken, ölçüt ya da yordanan değişken (Y) ve yordayıcı (X) olarak isimlendirilir. Basit regresyon analizinde araştırma sorusu, “X, Y’nin önemli bir yordayıcısı mıdır?” şeklinde oluşturulabilir (Büyüköztürk,2020:95).

Bu doğrultuda basit regresyon analizi ile araştırmanın dijital dönüşüm algısı değişkeninin motivasyon değişkeninin önemli bir yordayıcısı olup olmadığı incelenmiş ve hipotezler test edilmiştir. Tablo 12 araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucunu göstermektedir.

Tablo 13: Basit Regresyon Analizi

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	R	R ²	B	S.H	R=β=r	t	p	F	Durbin-Watson
Motivasyon	Çalışan Deneyimi	,422	,178	,323	,038	,422	8,523	,000	72,633	1,669
Motivasyon	Dijital Dönüşüm Algısı	,212	,045	,137	,034	,212	3,980	,000	15,842	1,769
Çalışan Deneyimi	Dijital Dönüşüm Algısı	,310	,096	,261	,044	,310	5,969	,000	35,625	1,697

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda yordayan (bağımsız değişken) çalışan deneyiminin yordanan (bağımlı değişken) motivasyonu anlamlı ($F=72,633$; $p<0,01$) ve pozitif yönde ($\beta=.42$ ile orta derece) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan

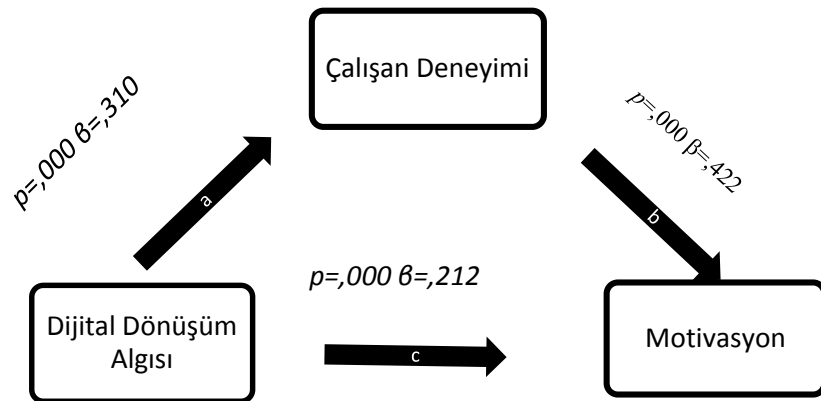
deneyiminin ($R^2=0,17$) motivasyonun %17'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “çalışan deneyimi motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır” (Hipotez 3) desteklenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda yordayan (bağımsız değişken) dijital dönüşüm algısının yordanan (bağımlı değişken) motivasyonu anlamlı ($F=15,842$; $p<0,01$) ve pozitif yönde ($\beta=,21$ ile orta derece) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dijital dönüşüm algısının ($R=0,42$, $R^2=0,17$) motivasyonun % 4'ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “dijital dönüşüm algısı motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır” (Hipotez 2) desteklenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda yordayan (bağımsız değişken) dijital dönüşüm algısının yordanan (bağımlı değişken) çalışan deneyimini anlamlı ($F=35,625$; $p<0,01$) ve pozitif yönde ($\beta=,31$ ile orta derece) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dijital dönüşüm algısının ($R^2=0,17$) çalışan deneyiminin %9'unu açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “Dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini pozitif yönde yordamaktadır” (Hipotez 1) desteklenmiştir. Böylelikle aracı değişken analizi yapabilmek için değişkenler arasında var olması beklene ilişkilerin kurulduğu görülmüş ve SPSS Process eklentisi ile Hayes (2018) tarafından oluşturulan model 4 kullanılarak aracılık etkisi test edilmiştir.

3.2.1.3 Aracılık Etkisi

Şekil 3: Aracılık Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijital dönüşümün çalışan deneyimi aracılığıyla motivasyon üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel açıdan anlamlılığını sınamak için SPSS Process eklentisi kullanılarak Hayes (2018) tarafından önerilen model 4 kullanılmıştır. Çalışan deneyiminin anlamlılığını test etmek için “düzeltilmiş ön yükleme” (biascorrect bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Doğrudan ve dolaylı etki katsayıları ile %95 güven aralıkları Tablo 13’de verilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlı olabilmesi için alt ve üst sınırları gösteren LLCI ve ULCI değerleri arasında sıfır değerinin olmaması gerekmektedir (Frazier, ve diğerleri, 2004; Preacher ve Hayes, 2008: 879-891).

Tablo 13: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-1

	Model	R	R²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.310	.096	.000	.261	.175	.346
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.431	.186	.000			
				.083	.058	-.008	.124
	Çalışan Deneyimi			.000	.302	.223	.380
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.079			.044	.116
Sobel Testi z=4.664 p<0.05							

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının çalışan deneyimine etkisi göstermektedir. Model 1’ e göre dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini ($p<0.005$) anlamlı olarak etkilemektedir. Dijital Dönüşüm çalışan deneyimindeki değişimin %9,6’sını açıklamaktadır. Model 2 Dijital dönüşüm algısı ve çalışan deneyiminin motivasyona birlikte etkisini göstermektedir. Model 2 bir bütün olarak ($p<0.005$) anlamlıdır. Model 2 çalışan deneyiminin aracı değişken olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm algısının çalışan deneyimi ile motivasyona etkisinin ele alındığı Model 2 de dijital dönüşüm β katsayısının .058’e düştüğü p değerinin anlamsızlaştığı ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin yer aldığı görülmektedir. Hayes (2018) aracı değişkenin varlığı durumunda bağımsız değişkenin anlamsızlaşması ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin olması durumunda tam aracılık etkisinden söz edilebileceğini

ifade etmektedir. Bu doğrultuda dijital dönüşüm algısının motivasyon üzerindeki etkisinde (LLCI = -.008, ULCI= .124) çalışan deneyiminin tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Aracı değişkeni gösteren bir başka test olan *Sobel Testi* sonucu da $z=4.664$ $p<0,05$ değeri ile çalışan deneyiminin aracılık etkisini desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre “Test edilen modelde yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır” (Hipotez 4) desteklenmiştir.

Tablo 14: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-2

	Model	R	R ²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.293	.086	.000	.090	.059	.122
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.295	.087	.000			
	Canlılık			.007	.096	.027	.165
	Canlılık			.000	.448	.224	.673
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.041			.020	.102

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının canlılığa etkisi göstermektedir. Model 1’ e göre dijital dönüşüm algısı canlılığı ($p<0.005$) anlamlı olarak etkilemektedir. Dijital Dönüşüm algısı canlılıktaki değişimin % 8,6 sını açıklamaktadır. Model 2 Dijital dönüşüm algısı ve canlılığın motivasyona birlikte etkisini göstermektedir. Model 2 bir bütün olarak ($p<0.005$) anlamlıdır. Model 2 canlılığın aracı değişken olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm algısının canlılık ile motivasyona etkisinin ele alındığı Model 2 de dijital dönüşüm β katsayısının .096’ya çıktığı p ($p>0,05$) değerinin anlamsızlaştığı ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin yer almadığı görülmektedir. Bu sonuca göre canlılık boyutu dijital dönüşümün motivasyona etkisinde kısmi aracılık etkisine sahiptir. Elde edilen bu sonuçlara göre “Yordayıcı

değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide canlılığın aracılık etkisi vardır.” (Hipotez 4a) desteklenmiştir.

Tablo 15: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-3

	Model	R	R²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.289	.083	.000	.072	.046	.098
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.376	.142	.000			
	Kapsayıcılık			.025	.076	.009	.143
				.000	.836	.567	1.104
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.060			.034	.087

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının kapsayıcılığa etkisi göstermektedir. Model 1’ e göre dijital dönüşüm algısı kapsayıcılığı ($p<0.005$) anlamlı olarak etkilemektedir. Dijital Dönüşüm algısı kapsayıcılıktaki değişimin %8,3’ünü açıklamaktadır. Model 2 Dijital dönüşüm algısı ve kapsayıcılığın motivasyona birlikte etkisini göstermektedir. Model 2 bir bütün olarak ($p<0.005$) anlamlıdır. Dijital dönüşüm algısının canlılık ile motivasyona etkisinin ele alındığı Model 2 de dijital dönüşüm β katsayısının .076’ya çıktığı p ($p<0,05$) değerinin anlamlı olduğu ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin yer almadığı görülmektedir. Bu doğrultuda kapsayıcılık boyutunun dijital dönüşüm algısının motivasyona etkisinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre “Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide kapsayıcılığın aracılık etkisi vardır” (Hipotez 4b) desteklenmiştir.

Tablo 16: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-4

	Model	R	R²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.067	.004	.222	.072	.046	.098
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.360	.129	.000			
				.000	.124	.059	.189
	Fiziksel İş Koşulları			.000	.813	.532	1.094
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.012			-.010	.036

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının fiziksel iş koşullarına etkisini göstermektedir. Model 1' e göre dijital dönüşüm algısının fiziksel iş koşulları üzerinde ($p>0.005$) anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda aracılık etkisinden de söz etmek mümkün değildir. Elde edilen bu sonuca göre “Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide fiziksel iş koşullarının aracılık etkisi vardır” (Hipotez 4c) desteklenmemiştir.

Tablo 17: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-5

	Model	R	R²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.052	.003	.341	.008	-.009	.025
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.327	.107	.000			
				.000	.128	.063	.194
	Uyum			.000	1.014	.600	1.427
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.008			.011	.043

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının uyuma etkisini göstermektedir. Model 1' e göre dijital dönüşüm algısının uyum üzerinde ($p>0.005$) anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda aracılık etkisinden de söz etmek mümkün değildir. Elde edilen bu sonuca göre “Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide uyumun koşullarının aracılık etkisi vardır” (Hipotez 4d) desteklenmemiştir.

Tablo 18: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-6

	Model	R	R²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.246	.060	.000	.050	.029	.071
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.327	.103	.000			
				.005	.098	.030	.165
	İyi Oluş			.000	.780	.448	1.122
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.039			.016	.062

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının iyi oluşa etkisi göstermektedir. Model 1' e göre dijital dönüşüm algısı iyi oluşu ($p<0.005$) anlamlı olarak etkilemektedir. Dijital Dönüşüm algısı iyi oluştaki değişimin %6'sını açıklamaktadır. Model 2 Dijital dönüşüm algısı ve iyi oluşun motivasyona birlikte etkisini göstermektedir. Model 2 bir bütün olarak ($p<0.005$) anlamlıdır. Dijital dönüşüm algısının canlılık ile motivasyona etkisinin ele alındığı Model 2 de dijital dönüşüm β katsayısının .098'ya çıktığı p ($p>0,05$) değerinin anlamsız olduğu ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin yer almadığı görülmektedir. Bu doğrultuda iyi oluş boyutunun dijital dönüşüm algısının motivasyona etkisinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre “Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide iyi oluşun aracılık etkisi vardır” (Hipotez 4e) desteklenmiştir.

Tablo 17: Basit Aracılık Modeli için Test Sonuçları-9

	Model	R	R²	P	β	LLCI	ULCI
1	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.270	.073	.000	.036	.022	.050
2	(Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.307	.094	.000			
				.006	.097	.028	.165
	Başarı Yönelimi			.000	1.099	.590	1.608
3	Dolaylı Etki (Aracılık)		.040			.020	.065

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1 Dijital dönüşüm algısının başarı yönelimine etkisi göstermektedir. Model 1' e göre dijital dönüşüm algısı başarı yönelimini ($p < 0.005$) anlamlı olarak etkilemektedir. Dijital Dönüşüm algısı başarı yönelimindeki değişimin %7,3'ünü açıklamaktadır. Model 2 Dijital dönüşüm algısı ve başarı yöneliminin motivasyona birlikte etkisini göstermektedir. Model 2 bir bütün olarak ($p < 0.005$) anlamlıdır. Dijital dönüşüm algısının başarı yönelimi ile motivasyona etkisinin ele alındığı Model 2 de dijital dönüşüm β katsayısının .097'ya çıktığı p ($p > 0,05$) değerinin anlamsız olduğu ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin yer almadığı görülmektedir. Bu doğrultuda kapsayıcılık boyutunun dijital dönüşüm algısının motivasyona etkisinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre “Elde edilen bu sonuca göre “Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide başarı yöneliminin aracılık etkisi vardır” (Hipotez 4f) desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda test edilen hipotezlerin özeti aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 18: Hipotez Test Özeti

H ₁ : Dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini pozitif yönde yordamaktadır	Desteklenmiştir
H ₂ : Dijital dönüşüm algısı motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır.	Desteklenmiştir
H ₃ : Çalışan deneyimi motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır.	Desteklenmiştir
H ₄ : Test edilen modelde yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4a} : Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide canlılığın aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4b} : Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide kapsayıcılığın aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4c} : Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide fiziksel iş koşullarının aracılık etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{4d} : Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide uyumun aracılık etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{4e} : Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide iyi oluşun aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4f} : Yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide başarı yöneliminin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar sunulacak, bu sonuçların daha önceki çalışmalarla karşılaştırmaları yapılacak, alan yazına ve uygulamaya yönelik önerilerden söz edilecektir.

Araştırmanın konusunu oluşturan çalışan deneyimi, dijital dönüşüm ve motivasyona ilişkin alan yazın taraması gerçekleştirilmiş ve kavramlar arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Alan yazın taraması sonrasında elde edilen verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan dijital dönüşüm algısı, çalışan deneyimi ve motivasyon ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin *Pearson Korelasyon Analizi* gerçekleştirilmiştir. *Pearson Korelasyon Analizi* sonucunda dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç dijital dönüşüm ve motivasyona ilişkin daha önce yapılan (Demirel, 2021; Schwertner, 2017) çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Çalışan deneyimi ve motivasyona ilişkin korelasyon analizi sonucunda çalışan deneyimi ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç çalışan deneyimi ve motivasyona ilişkin daha önce gerçekleştirilen (Katzmayr, 2020; Shambi, 2021) çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Dijital dönüşüm algısı ve çalışan deneyimine ilişkin korelasyon analizi sonucunda dijital dönüşüm ve çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç dijital dönüşüm ve çalışan deneyimine ilişkin olarak gerçekleştirilen daha önceki (Abhari ve Solomon, 2020; Zel ve Kongar, 2020; Trenerry ve diğerleri, 2021) çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Canlılık ile işin geleceği, kullanım sıklığı, iletişim, otomatik kayıt, içsel motivasyon, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan düzenleme, motivasyon, dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Canlılık ile motive olmama arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Kapsayıcılık ile işin geleceği, kullanım sıklığı, iletişim, otomatik kayıt, içsel motivasyon, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan düzenleme, motivasyon, dijital dönüşüm algısı, arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kapsayıcılık ile kontrol, motive olmama ve dışsal düzenleme sosyal arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Fiziksel İş koşulları ile uyum, iyi oluş, başarı, işin geleceği, iletişim, otomatik kayıt, içsel motivasyon, dışsal motivasyon sosyal, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan, çalışan deneyimi, motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fiziksel iş koşulları ile motivasyona arasın bulunan bu ilişki önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Danielsson, 2015; Blume ve diğerleri, 2010) Fiziksel iş koşulları ile kullanım sıklığı, kontrol, motive olmama, kişisel motivasyon, dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Uyum ile kullanım sıklığı, otomatik kayıt, içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan motivasyon, motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Uyum ile işin geleceği, iletişim, kontrol, motive olmama, dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İyi oluş ile işi geleceği, kullanım sıklığı, iletişim, otomatik kayıt, içsel motivasyon, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan motivasyon, motivasyon, dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İyi oluş, dijital dönüşüm algısı ve dijital dönüşüm algısının alt boyutları arasında bulunan anlamlı ve pozitif ilişki önceki çalışmalar (Danna ve Griffin, 1999; Winasiss ve diğerleri, 2020) ile paralellik göstermektedir. İyi oluş ile motive olmama, dışsal düzenleme sosyal arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Başarı yönelimi ile iletişim, otomatik kayıt, kontrol, içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan motivasyon, dijital dönüşüm algısı, motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Başarı yönelimi ile kullanım sıklığı ve motive olmama arasında ilişki bulunamamıştır.

İşin geleceği ile içsel motivasyon, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, çalışan deneyimi, motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İşin geleceği ile motive olmama, dışsal düzenleme sosyal ve içe yansıtılan motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kullanım sıklığı ile kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kullanım sıklığı ile motive

olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal, motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İletişim ile motive olmama arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur. İletişim ile içsel motivasyon, kişisel motivasyon, içe yansıtılan motivasyon, çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İletişim ile dışsal düzenleme sosyal, dışsal düzenleme maddesel, motivasyon arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Otomatik kayıt ile motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan motivasyon, çalışan deneyim, motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kontrol ile dışsal düzenleme sosyal, kişisel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, içe yansıtılan, motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kontrol ile motive olmama, içsel motivasyon, çalışan deneyimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Motive olmama ile çalışan deneyimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken dijital dönüşüm algısı ile anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

İçsel motivasyon ile çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Dışsal düzenleme sosyal ile çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kişisel motivasyon ile çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Dışsal düzenleme maddesel ile çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

İçe yansıtılan motivasyon ile ve dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Regresyon sonuçlarına göre de çalışan deneyiminin motivasyonu, dijital dönüşümün çalışan deneyimini ve motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Araştırmanın modeline ilişkin SPSS Process ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizi sonucunda dijital dönüşüm algısının motivasyona etkisinde çalışan deneyiminin tam aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda işletmelerde dijital

dönüşüm adımları gerçekleştirilirken çalışanların katılımını sağlayarak çalışan deneyiminin üzerinde durulmasının çalışanların motivasyonlarına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Çalışan deneyiminin alt boyutlarının dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasındaki ilişkideki rollerine bakıldığında canlılık, kapsayıcılık, iyi oluş ve başarı yöneliminin kısmi aracılık etkisi söz konusu iken fiziksel iş koşulları ve uyumun bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Alan Yazına Yönelik Öneriler

Bu araştırma turizm sektöründe konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Her sektörün çalışan deneyimi ve dijitalleşme düzeyinin farklılığı göz önünde bulundurulduğunda farklı sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmaların farklı sonuçlar ortaya çıkarması mümkündür. Bu doğrultuda araştırma farklı sektörlerde tekrarlanabilir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının çokluğundan korelasyon analizi sonrasında alt boyutların birbirlerine etkileri için regresyon analizi bu çalışma dışında bırakılmıştır. Dijital dönüşümün alt boyutlarının motivasyonun alt boyutları üzerinde, çalışan deneyiminin motivasyonun alt boyutları üzerinde ve dijital dönüşüm alt boyutlarının motivasyonun alt boyutları üzerinde etkisinin regresyon analizi ile ortaya çıkarılması daha derinlemesine bilgiyi ortaya çıkaracaktır.

Aracılık etkisi analizi gerçekleştirilirken dijital dönüşüm ve motivasyon alt boyutları bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Gelecekte bu konular üzerinde çalışmalar yapılması alan yazına katkı sağlayacaktır.

Uygulamaya Yönelik Katkılar

Araştırmanın sonuçları çalışanların dijital dönüşüm algılarının motivasyonlarını etkilediği, çalışan deneyiminin, çalışanların motivasyonlarını etkilediğini ve dijital dönüşüm algısının motivasyona etkisinde çalışan deneyiminin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar işletmelerde gerçekleştirilen

dijital dönüşüm sürecinde çalışanların deneyimlerine yapılacak yatırımların çalışanların motivasyonlarına katkı sağlayacağını göstermektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmek için yeni araçlar ve süreçler planlanırken çalışanların bu sürecin odağında yer alması başarı şansını arttırabilir. Çalışanların merkezinde yer adlığı bir çalışan deneyimi tasarımı çalışanların iş motivasyonlarına katkı sağlayacaktır.

Çalışanların değişen beklentilerine karşılık olarak işlerini kolaylaştıracak, iyi tasarlanmış, kullanımı kolay uygulamaların geliştirilmesi çalışanların iyi oluş düzeylerine olumlu olarak yansımacaktır.



KAYNAKÇA

Abbas, J., Muzaffar, A., Mahmood, H. K., Ramzan, M. A. ve Rizvi: (2014). Impact of technology on performance of employees (a case study on Allied Bank Ltd, Pakistan). *World Applied Sciences Journal*. 29(2): 271–276.

Abedin, B. ve Babar, A. (2017). Institutional Vs. Non-Institutional Use Of Social Media During Emergency Response: A Case Of Twitter In 2014 Australian Bush Fire. *Information Systems Frontiers*. 20(4): 729-740.

Abhari, K. Davidson, E. ve Xiao, B.S. (2019). Experience First’: Investigating Co-creation Experience in Social Product Development Networks. *AIS Trans. Human-Computer Interact*. 11(1): 1–32

Abhari, K. ve Solomon, Z. (2020). Reciprocal Relations between Employee Experience Management and Digital Transformation. *AMCIS 2020 TREOS*. P. 18.

Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., Williams, D. (2021). Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2021. <https://hdl.handle.net/10125/71324>.

Abhari, K., Saad, N.M., Haron, M.S. (2008). Enhancing Service Experience Through Understanding Employee Experience Management. *International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology Conference Paper*. Jakarta. 2008.

Abhari, K., Xiao, B. and Davidson, E. (2017). Communication in coinnovation networks: A moderated mediation model of social affordances, social experience, and desire for learning. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*. 10293: 139–153.

Acartürk, C. ve Çağıltay, K. (2006). İnsan Bilgisayar Etkileşimi ve ODTÜ’de Yürütülen Çalışmalar. 8. *Akademik Bilişim Konferansı*. Düzenleyen Pamukkale Üniversitesi. Denizli. 9-11 Şubat 2006.

Acenture, *Türkiye Dijitalleşme Endeksi*. (2016). www.accenture.com.tr, (10.04.2022).

Agarwal, R. and Prasad, J. (1998) A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*. 9: 204-224. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.9.2.204>.

Akın, A. (2012). The relationship between internet addiction, subjective vitality and subjective happiness: A structural equation modeling. *Cyberpsychology Behavior and Social Networking*. 15: 404-410.

Akoğlu Kozak, M., Maviş, F., Güçlü Nergiz, H.ve Çiçek, D. (2013). *Otel İşletmelerinde Yönetim: Fonksiyonel Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alam, M. M. ve Murad, M. W. (2020). The impacts of economic growth, trade openness and technological progress on renewable energy use in organization for economic co-operation and development countries. *Renewable Energy*. 145(01): 382–390.

Alexieva, S. (2016). Sustainable tourism development between innovation competitiveness of the industry and effective communications in the digital era. *Journal of Science and Research*. 9: 41-50.

Alshathry, S., Clarke, M. ve Goodman: (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*. 25(3): 413-431. doi: 10.1108/IJOA-05-2016-1025

Altunoğlu, A. (2020). Yükseköğretimde Kapsayıcılığın Uygulanabilirliği Üzerine bir Tartışma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (27): 672-699. doi: 10.26466/opus.755015

Amaratunga, D. and Baldry, D. (1998). Appraising the total performance of higher educational buildings: a participatory approach towards a knowledge-based system. *Proceedings of RICS COBRA Conference*. Oxford.

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals structures and student motivation. *Journal of Educational Psychology*. 84(3): 261-271. doi:10.1037/0022-0663.84.3.261

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*. 84(3): 261- 271. http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE_17.pdf.

Amla, M. ve Malhotra, M. (2017). Digital Transformation in HR. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*. 4(3): 536-544.

Anderson, J.J. (1992). A vitality based stochastic modeling for organism survival. *Individual-based Models and Approaches in Ecology* (pp.256-277). Editors Donald L. DeAngelis and Louis J. Gross. New York: Chapman and Hall.

Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. and Kulbashian. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment. *Industrial and Commercial Training*. (04): 222–229.

Arkhipova, D., Vaia, G. DeLone, W. and Braghin, C. (2016). IT Governance in the Digital Era. *SSRN Electron Journal*. Vol: 12.

Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Hiperlink

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atar, A. (2019). Dijital Dönüşüm ve Turizme Etkileri. *Turizm 4.0- Dijital Dönüşüm içinde (ss. 100-111)*. Editörler Mete Sezgin, Seda Özdemir Akgül ve Ayşe Atar. Ankara: Detay Yayıncılık.

Atar, A. (2020). Gelenekselden Dijitale Turizm Sektörü. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 4(2): 1640-1654.

Atikson, J. W. (1964). *Introduction to Motivation, Princeton*. New Jersey: D. Van Nostrand Company.

Auriga. (12 Aralık 2016). *Digital Transformation: History, Present, And Future Trends*. <https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>, (01.09.2022).

Avila, R. A. ve Chapman, J. D. (1991). Sales training for students: An experiential approach. *Marketing Education Review*. 1(2): 54–59.

Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetmel Davranış Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

B. L. Halpern-Felsher, G. Millstein, J. M. Ellen, N. E. Adler, J. M. Tschann and M. Biehl. (2001). The role of behavioral experience in judging risks. *Health Psychology*. 20(2): 120–126. doi: 10.1037/0278-6133.20.2.120

Bacanlı, H. (2011). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.

Bakırtaş, T. (2020). Modern Psikoloji Tarihi. *Düzce Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 4(1): 88-92.

Balu, P. M. (1977). A macrosociological theory of social structure. *American Journal of Sociology*. 83(1): 26–54.

Banger, G. (2018). *Endüstri 4.0 Uygulama ve Dönüşüm Rehberi*. Ankara: Dorlion Yayınları

Baronas, A ve Louis, M. (1988). Restoring a sense of control during implementation: how user involvement leads to system acceptance. *MISQuarterly*.12: 111-23

Barutçu: ve Sezgin: (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2): 8997.

Baş M. (2022). Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(1): 343-354.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, R. (2021). Employee Experience Management. *Connect with Your Management On- The-Go*. Editor Mehmet Naci Efe. Berlin: Peter Lang.

Baykal, B.(1978). Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi*. No. 248.

Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14: 198-210.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Berghaus, S. (2016). The Fuzzy Front-End of Digital Transformation: Three Perspectives on the Formulation of Organizational Change Strategies. *29th Bled eConference Digital Economy* (pp. 129-144). <https://aisel.aisnet.org/bled2016/40>. Bled. 19-22 June 2016.

Berman: J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 40(2): 16-24.

Bersin, J. (15 February 2019). *The Employee Experience Platform Has Arrived*. <https://joshbersin.com/2019/02/the-employee-experience-platform-a-new-category-arrives/>, (12.01. 2020).

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. ve Melian, V. (2017). *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapital-trends/2017/improving-the-employee-experienceculture-engagement.html>.

Besson, P., Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*. 21(02): 103-12.

Bharadaway, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward A Next Generation Of Insights. *MIS Quarterly*. 37(2): 471-482.

Bhattacharjee, A. and Hikmet, N. (2007) Physicians' Resistance toward Healthcare Information Technology: A Theoretical Model and Empirical Test. *European Journal of Information Systems*. 16(6): 725-737. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000717>

Bhattacharjee, G. P. Logistics ve M. Operations. (2004). Understanding Changes in Belief and Attitude Toward Information Technology Usage: A Theoretical Model and Logitudinal Test. *MIS Quarterly*. 28(02): 229–254.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. ve Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management* 36: 1065–1105. doi: 10.1177/0149206309352880

Bonfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation From Lean Production to Acceluction*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23279-9>

Bonnet, D., Ferraris, P., Westerman, G. ve McAfee, A. (2012). Talking 'bout a revolution. *Digital Transformation Review*. 2(1): 17-33

Bonsu: (2020). Creating an employee-centric culture in organizations. *International Journal of Business Management and Economic Review*. 3(1): 276-284.

Breiter, D., Tesone, D.V., Leeuwen,D.V. ve Rue, V. (2002). An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 1(4): 63-77

Britt, T. V. (2005). The Effects of Identity-Relevance and Task Difficulty on Task Motivation, Stres ve Performance. *Motivation and Emotion*. 29(3): 189-202. <https://doi.org/10.1007/s11031-005-9441-3>

Brookes, M.J. and Kaplan, A. (1972). The office environment: space planning and affective behaviour. *The Journal of the Human Factors and Ergonomic Society*. 14(5): 373-391.

Brooks, D. C. ve McCormack, M. (15 June 2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE.

<https://library.educause.edu/resources/2020/6/driving-digital-transformation-in-higher-education>.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. 27. baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Cabi, A. (2019). *Akıllı Turizm Bağlamında Akıllı Otel İşletmesi Endeksi ve Uygulaması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.

Campbell, J. P. ve Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 63-130). Editor Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand-McNally.

Can, A. (2016). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. 3. baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Caplan, J. (2014). Develop and Engage All Your People for Business Success. *Strategic HR Review*. 13(02): 75-80.

Carron, A. V. (1988). *Group Dynamics in Sport*. London: Spodym.

Carù, A. and Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble But Complete View of The Concept. *Marketing Theory*. 3(2): 267-286.

Changs, S. (2021). Can Smart tourism technology enhance destination image? The case of the 2018 Taichung World Flora Exposition. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 13(4): 590-607. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2020-0182>

Chapman, J., Schetzsl, S. ve Wahlers, R. (2016). An innovative, experiential-learning project for sales management and professional selling students. *Marketing Education Review*. 26(1): 45–50.

Chopra, A., (03.2015). 5 Reasons Why Digital Transformation is the Only Way to Go. *PcQuest*. LeadingAge.

CIPD. (02 July 2020). *Workplace Technology; Employee Experience*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/workplace-technology-employee/>, (07.11.2020).

Cowan, R.S. (1976). The “Industrial Revolution” in the Home: Household Technology and Social Change in the 20th century. *Technology and Culture*. Pp. 1-23.

Crocker, J., Fiske: T. ve Taylor: E. (1984). Schematic Bases of Belief Change. *Attitudinal Judgment* (pp. 197–226). Editor J. Richard Eiser. New York: Springer.

Crookes, G. ve Schmidt, R. W. (1991). Motivation: Reopening the Research Agenda. *Language Learning*. 41(04): 469-512. <https://doi.org/10.1111/j.1467-1770.1991.tb00690.x>

Cross, T. (2018). Human obsolescence, science and technology. *The World in 2018*. The Economist.

Crosswhite, F., A. (2005). *Experiential Learning In Middle School Social Studies* (pp. 64). (Unpublished Master Thesis). Pacific Lutheran University: Washington.

Crowston, K. and Myers, M.D. (2004). Information Technology and the Transformation of Industries: Three Research Perspectives. *The Journal of Strategic Information Systems*. 13(1): 5-28

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row Publication.

Curtis, J. (1 December 2020). *What is digital transformation?*.
<http://www.itpro.co.uk/strategy/28047/whatis-digital-transformation>.

Çapan, E. B. (Ed.). (2017). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal Of Humanities*. 7(1): 143-156. doi: 10.13114/MJH.2017.326

Dale, K. (2005). Building a social materiality: spatial and embodied politics in organizational control. *Organization*. 12(5): 649-678. doi: 10.1177/1350508405055940.

Danielsson, C.B. (2015). Aesthetics Versus Function in Office Architecture: Employees' Perception of the Workplace. *Nordic Journal of Architectural Research*. No.: 2, pp. 11-40.

Danna, K. ve Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*. 25(3): 357-384. doi: 10.1177/014920639902500305

Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K., Rahim, N. A.(2021). Digital Employee Experience (DEX) : A Preliminary Study. *Insight Journal*. 8(3): 105-116

Dave, N. (29 January 2018). *8 ways in which IoT is shaping the future of travel industry*. <https://www.digitaldoughnut.com/articles/2018/january/ways-in-which-iot-is-shaping-the-future-of-travel>, (16.04.2019).

David, L. (2015). Social identity theory (tajfel, turner). Learning theories.

Deloitte (2021). *Enterprise Adaptability Designing Resilient Organizations*. Deloitte Development LLC.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-enterprise-adaptability-designing-resilient-organizations.pdf>.

Demirbaş, M. ve Yağbasan, R. (2006). Öğretim Süreci İçinde, Gestalt Öğrenmeyi Gerçekleştiren Öğrencilerdeki Bilgilerin Kalıcılığının Bazı Değişkenler Yönünden İncelenmesi, *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 3(2): 103-114.
<https://www.tused.org/index.php/tused/article/view/497>.

Demirel, Z. H. (2021). Dijital Dönüşümün İşgören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerinde Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*. 56(4): 2944-2961

Dery, K., Sebastian, I. ve van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*. 16(2): 135- 152. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss2/4>.

DeShon, R. P. ve Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*. 90(6): 1096.

Dewey, J. (1958). *Experience and Nature*. New York: Dover Publications.

Dewey, J. (1997). *Democracy and Education*. New York: Free Press.

Dewey, J. (2005). *Art as Experience*. New York: Penguin Group.

Dewey, J. (2021). *Deneyim ve Eğitim*. ev. Sinan Akıllı. 1. Baskı. Ankara: ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık.

Diener, E. ve Emmons, R. A. (1984). The Independence of Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 47(5): 1105–1118.

Digital Economy Report (2019). *Benchmarking Digital Transformation Trends*. <https://www.appdirect.com/>.

Dion, K. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 4(1): 7–26. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>

Dipietro, B. R., Kline, S. F. ve Nierop, T. (2014). Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 13(3): 253-276.

DİPietro, R. B. ve Condly, J. S. (2007). Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 6(1): 1-22. doi: 10.1300/J171v06n01_01

Dirlik, E. (2020). *Digital Transformation in The Tourism Sector*. MSC Digital Business.

Doğanay, A.(2016). Davranışçı ve Bilişsel Öğrenme Kuramları. *Tarih Nasıl Öğretilir*. Editör Mustafa Safran. İstanbul: Yeni İnsan Yayınları.

Doll, W. and Torkzadeh, G. (1988). *The Measurement of End User Computing Satisfaction*. MIS Quarterly. 12: 259-274.

Donaldson, G. and Harvey, T. (2003). Professional vitality: Do you have it? National Association of Elementary School Principals. *NASSP Bulletin*. 83(1): 30-33.

Dorner, K. ve Edelman, D. (2015). What ‘digital’ really means.
<https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>, (20.02.2022)

Duran, E. (2021). *Turizmde İşbirlikçi Tüketim: Dijital Paylaşım*. Çanakkale: Paradigma Akademi

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2): 1005-119

Dweck, C. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*. 41(10): 1040–1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>

Dweck, C. S. ve Elliot, E. (1983). Achievement Motivation. *Handbook of Child Psychology* (Vol: 4, pp. 643-691). Editors Paul H. Mussen, and Eileen Mavis Heatherington. New York: John Wiley & Sons.

Eğilmez, M. (2018). Endüstri 4.0. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*. (15): 264-271.

Elliot, A. J. (2006). The Hierarchical Model of Approach-Avoidance Motivation. *Motivation and Emotion*. 30: 111–116. doi: 10.1007/s11031-006-9028-7

Erden M., Akman Y. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Arkadaş Yayınları.

Erden, M. ve Akman, Y. (2011). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Erdoğan, M. (2017). *Ezilenlerin Deneyimsel Pedagojisi*. İstanbul: DEM Deneyimsel Eğitim Merkezi Yayınları.

Eren, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 10. baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ersöz, B., Özmen, M. (2020). Dijitalleşme Ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Ajit-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*. 11(142): 170-179.

Ertuğrul, İ. Ve Deniz, G. (2018). 4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1): 168.

Esser, M. (2014). Chancen und herausforderungen durch digitale transssformation. Cited by Schallmo, D.R.A ve C.A (2018). Digital transformation now! Guiding the succesful digitalization of your business model (p. 5). Cham: Springer Nature.

Farndale, E. and Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring The Employee Experince. *Human Resource Management*. 52(6): 879-897

Fayard, A.L. and Weeks, J. (2014). *Affordances for practice*. Information and Organization. 24: 236-249. doi: 10.1016/j.infoandorg.2014.10.001.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*. 57(05): 271-282. doi: 10.1037/h0056932

Firat, O. Z., ve Firat, S. Ü. (2017). Endüstri 4.0 Yolculuğunda Trendler ve Robotlar. *Istanbul University Journal of the School of Business*. 46(2): 211-223.

Fichman, R.G., Dos Santos, B.L., Zheng, Z.E.(2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*. 38(2): 329-354.

Finkel, D. L. and Monk, G. S. The Design of Intellectual Experience. (1982). *To Improve the Academy*. 6.

Finkel, D.L and G., Monk: (1979). The Design of Intellectual Experience. *The Journal of Experimental Education*.. 2(2): 31–38.

Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity. *Social Behavior and Personality*. 34(6).

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*.

<https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>.

Foerster- Metz, U.S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A. Ve Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*. 2018: 1-14. doi:10.5171/2018.340873

Fonseca, M. (2018). Industry 4.0 and The Digital Society: Concepts, Dimensions and Envisioned Benefits. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 12(1): 386-397.

Foresee Group. (2014). *Measuring employee experience to drive positive employee engagement*. Foresee.

Fox, S. ve Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace: The neglected side of organizational life-introduction. *Human Resource Management Review*. 12: 167–171.

Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Barron, K. E. (2004). Testing Moderator And Mediator Effects İn Counseling Psychology Research. *Journal Of Counseling Psychology*. 51(1): 115

Fu, H. W. (2017). Organizational learning and organization innovation in the tourist hotels-an amprical study. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 13(9): 6347-6356

Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work. *Journal of organizational behavior*. 26(4): 331-362.

Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychologizal Measurement*. 70(4): 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698

Gallup. (2018). Designing your organization’s employee experience. Washington: Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/355601/employee-experience-paper.aspx>.

Gartner Inc. (2020). *Digitalization*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>, (07.06.2020).

Gartner Inc. (2020). *Digitalization*. <https://www.gartner.com/en/informationtechnology/glossary/digitalization>, (07.06.2020).

Genç. (2018). Sanayi 4.0 Yolunda Türkiye. *Sosyo Ekonomi*. 26(36): 238.

Gheidar, Y. and Shami Zanjani, M. (2021). Desining a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*. 14(4): 669-680.

Gheidar, Y. ve ShamiZanjani, M. (2020). Designing a Conceptuality the Digital Employee Experience. 19(3): 131-135. doi:10.22059/IJMS.2020.305871.674131

Ghorpade, J. Lackritz, J. and Singh, G. (2001). Work values and preferences for employee involvement in the management of organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 13(4): 191–203.

Gider, M. (2020). *Turizm Pazarlaması Kapsamında Dijitalleşme Sürecinin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri: Nitel Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği.

Göral, R. (2006). *Büro Yönetimi. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*. 2.baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Görçün, Ö.F. (2016). *Dördüncü endüstri devrimi endüstri 4.0*. 2. baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Green, E. (5 July 2016). Gig Work Isn't Changing Job Landscape, SF Economist Finds. <http://www.sfgate.com/bayarea/article/Gig-work-isn-t-changing-job-landscape-SF-8340347.php>, (27.04.2019).

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. ve Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 25(3): 179-188

Gunelius, S. (2011). *30-Minute Social Media Marketing: Step- By-Step Techniques to Spread The Word About Your Business*. New York: Mcgraw-Hill Eduction.

Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*. 31(5): 637-651.

Güler, Z. (2015). David A. Kolb'un yaşantısal öğrenme kuramı kapsamında Eskişehir Meslek Yüksekokulu büro yönetimi ve yönetici asistanlığı öğrencilerinin stajlarının değerlendirilmesi ve öneriler. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (3)9: 615-633.

Gürel, R. (2014). Sosyal Pekiştireçlerin ve Model Davranışlarının, Çocukların Ahlaki Yargılarının Şekillenmesindeki Etkisi (Bandura Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*. 12(28): 101-119.

Gürkan, Ç. (2019). *Dijital Dönüşüm içinde İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm ve Gelişimi*. Editör Işıl Mendes Pekdemir. İstanbul: Beta Yayınları.

Gürol, Y. D. (2011). *Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Güven, A., Özçelik, G., ve Kartal, A. (2019). Turizm Fakültelerinde Dijitalleşme Eğilimi. *Turizmde Dijital Dönüşüm Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.155-167), Düzenleyen Düzce Valiliği ve Düzce Üniversitesi. Düzce. 18-19 Nisan 2019.

Haffke, I., Kalgovas, B. ve Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems* (pp. 1- 20). Dublin. 2016. <https://core.ac.uk/download/pdf/301370191.pdf>.

Hamerman, P. ve Schooley, C. (2017). The digital employee experience drives engagement and productivity - Employees Need a Consumer-Grade Environment to

Connect with Work. *Forrester*. <https://www.forrester.com/report/the-digital-employee-experience-drives-engagement-and-productivity/RES137341>.

Hanett, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Marante, C. A (2021) A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insight and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 58(5): 1159-1197. doi: 10.1111/joms.12639

Harvey, T. A. (2002). *Professional vitality and the principalship: a construct validity study*. (Unpublished doctoral dissertation). Orono: University of Maine.

Haselhuhn, M.P., Pape, D.G., Schweitzer, M.E. ve Fishman, P. (2012). The impact of Personal Experience on Behavior: Evidence From Video-Rental Fines. *Management Science*. 58(1): 52-61.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. 2. edition. New York: The Guilford Press.

Healy, M. ve A. Jenkins (2000). Kolb's experimental learning theory and its application in geography in higher education. *Journal of Geography*. 99(5): 185-195.

Heiling, L., Schwarze: ve Voss: (2017). An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports. *Conference Paper of 50th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1341-1350). Hawaii. 2017. doi: 10.24251/HICSS.2017.160

Heskett, J. L., Earl Sasser, Jr., W. ve Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press

Hietajarvi, L., Tuominen-Soini, H., Hakkarainen K., Salmela-Aro, K., Lonka, K. (2015). Is Student Motivation Related to Socio-Digital Participation? A person-oriented Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 171: 1156-1167. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.226>

Hillner, K.P. (1985). *Psychological Reality Advances*. Psychology Book Series. 26: ii-xv, 1-417.

Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*. 23(5): 465-474

Hoch: J. (2002). Product experience is seductive. *Journal of Consumer Research*. 29(3): 448-454.

Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*. 9(2): 132-140.

Holmlid, S. ve Evenson: (2008). Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. *Service, Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century* (pp. 341-345). doi: 10.1007/978-0-387-76578-5_50.

Horlacher, P. Klarner ve T. Hess, (2016). Crossing Boundaries: Organization Design Parameters Surrounding CDOs and Their Digital Transformation Activities. *22nd Americas Conference on Information Systems*. San Diego. August 2016.

IBM and Globoforce. (2016). *The Employee Experience Index*. New York: IBM, Globoforce.

IBM and Globoforce. (2017). *The Employee Experience Index around the globe*. Somers: IBM and Globoforce. <https://www.ibm.com/downloads/cas/006GXMQE>.

IBM Smarter Work Institute (2018). *The Financial Impact of a Positive Employee Experience*. IBM. <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>

IBM Smarter Workforce Institute (2016). *The employee experience index: A new global measure of a human workplace and its impact*. IBM Work Human Research Institute.

Icaew. (2019). *Digital transformation: mega trends in accountancy*. <https://www.icaew.com/technical/technology/finance-in-a-digital-world/digital-transformation/digital-transformation-mega-trends>, (04.03.2022).

Imtiaz, S. and Kim, D. J. (2019). Digital Transformation: Development of New Business Models in the Tourism Industry. *Culinary Science and Hospitality Research*. 25(4): 91-101.

Inalhan, G. (2009). Attachments: the unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1): 17-37.

Inks, S.A. ve Avila, R.A.(2008). Preparing the Next Generation of Sales Professionals through Social, Experiential and Immersive Learning Experiences. *Journal for Advancement of Marketing Education*. 13: 47-55.

Inks: A. ve Avila, R. A. (2008). Preparing the next generation of sales professionals through social, experiential, and immersive learning experiences. *Journal for Advancement of Marketing Education*. 13(4): 47–55.

ISODigital.(2019). *Dijital Dönüşüm: Endüstri 4.0*. <http://www.isodijital.com/dijital-donusum.html>, (05.04.2022).

Itam, U. And Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal Of Human Capital and Information Technology Professionals*. 11(2): 39-49.

Jayendran, L. ve Rejikumar, D. (2018). A study on the potential benefits of applying virtual reality in travel and tourism for better destination image. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. 118(5): 669-672.

Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. California: Sage Publications.

Johns, B. (1999). *Effects of learning style based homework prescriptions on the achievement and attitudes of middle schools students*.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3049708>.

Johnson, L., Levine, A., Smith, R., Stone: (2010). Simple Augmented Reality. *The 2010 Horizon Report* (pp. 21-24). Austin: The New Media Consortium.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED510220.pdf>.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Aligning%20Digital%20Future.pdf>.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf.

Kaplan, A. ve Maehr, M. L. (2007). The contributions and prospects of goal orientation theory. *Educational Psychology Review*. 19(2): 141-184. doi:10.1007/s10648006-9012-5

Karahanna, E., Xu, E. S., Xu, Y. and N. Zhang. (2018). The needsaffordances-features perspective for the use of social media. *MIS Quarterly*. 42(3): 737–756. doi: 10.25300/MISQ/2018/11492

Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.. Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi. 31(1): 55-67.

Katzmayr, M. (2020). *Employee Experience As a New Strategic Approach to People Management to Enhance Competitiveness*. (Master Thesis). Linz: Johannes Kepler University.

Kaya, İ. (2009). Otel İşletmelerinde Kullanılan Bilgi- İletişim Teknolojilerinin İşletmenin Farklı Boyutlarında Yaratdığı Değişimler. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2): 25-46.

Kayıkçı, M., Y., ve Bozkurt, A., K. (2018). Dijital Çağda Z ve Alpha Kuşağı, yapay Zekâ Uygulamaları ve Turizme Yansımaları. *Sosyal Bilimler Metinleri*. 01: 54-64.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. Yayın no.: 223. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Kement, Ü. (2021). Müşteri Deneyimi: Turizm İşletmelerinden Örnekler. *Turizmde Araştırma Temaları* (ss. 96-105). Editörler Barış Demirci ve Ali Solunoğlu. Konya: Çizgi Kitapevi.

Kezia, E. (2018). *Three reasons why digital transformation is essential for business growth*. <http://www.itpro.co.uk/strategy/29899/three-reasons-why-digital-transformation-is-essential-for-business-growth>.

Kim, D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*. 12(1): 19-35.

Klein, M. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(74): 997-1019.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.

Koçel, T. (2006). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. 18. baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 18.baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Kolb, A. Y. ve Kolb, D. A. (2013). *The Kolb Learning Style Inventory 4.0 Guide to Theory, Psychometrics, Research & Applications*. Experience Based Learning Systems.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kolb, D. A. (2000). *Facilitator's guide to learning*. Hay Resources Direct.

Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development 2'nd Edition*. New Jersey: Pearson Education. ISBN-10: 0-13-389240-9.

Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri*. 4. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Köbler, F. Goswami, S., Koene, P., Leimeister, J.M and Krcmar, H. (2011) NFriendConnector: Design and Evaluation of An Application for Integrating Offline and Online Social Networking. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*. 3(4): 214–235.

Kutaniş, Ö. R. (2004). Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6(1): 47-62.

Küçükkalay, A. M. (1997). Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2: 51-68

Lahey, J. ve Barnes, L. (29 August 2018). *The power of an authentic employer brand and EVP*. <https://engagingleader.com/182-the-power-of-an-authentic-employer-brand-and-evp-with-laurie-barnes/>.

Lambdatres. (2017). *Diseno de oficinas eficientes energ ~ eticamente*. <https://www.lambdatres.com/2017/01/disenio-oficinas-eficientes-energeticamente/>.

Lamsfus, C., Martin, D., Alzua-Sorzabal, A. ve Torres- Manzanera, E. (2015). Smart tourism destinations: An extended conception of smart cities focusing on human mobility. *Information and communication Technologies in tourism* (pp.363-375). Cham: Springer.

Lansiti, M. ve Lakhani, K. (November 2014). *Digital Ubiquity - How connections, sensors and data are revolutionizing business*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2014/11/digital-ubiquity-how-connections-sensors-and-data-are-revolutionizing-business>.

Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Down of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*. 56: 485-516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105

Law, E. L.C, Schaik, P. Van and Roto, V.(2014). Attitudes towards user experience (UX) measurement. *International Journal of Human-Computer Studies*. 72(6): 526–541. doi: 10.1016/j.ijhcs.2013.09.006.

Leipzig, Von, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D. ve Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-Orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*. 8: 517 – 524.

Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M. ve Singer, M. (2016). *Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity*. IBM Institute for Business Value.

Lewin, K. (1938). *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Durham: Duke University Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: I. Concept, method, and reality in social sciences, social equilibria, and social change. *Human Relations*. (1): 5–41.

Liffler, M., Tschiesner, A. (1 June 2013). *The Internet of Things and the future of manufacturing*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-internet-of-things-and-the-future-of-manufacturing>.

Locke, E. A., Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*. 29(3): 388. doi:10.2307/20159050

Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. ve Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*. 27(2): 101-109.

Lorcu, F. (2020). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. 2. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lucas, H. C., Agarwal, R., Clemans, E. K., El Sawy, O. A., Weber, B. W. (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: an Opportunity to Inform new Audiences. *MIS Quarterly*. 37(2): 371-382.

Ludike, J. (2018). Digital employee experience engagement paradox: future proofing retention practice. *Psychology of Retention* (pp. 55-73). Editors Melinde Coetzee, Ingrid L. Potgieter, Nadia Ferreira. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-98920-4_3

Luecke, R. (2009). *Değişimi ve Geçiş Dönemini Yönetmek*, Çev: Ümit Şensoy. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Lumunon, D. F., Massie, J. D. D. ve Trang, I. (2021). The Effect Of Training, Digital Transformation, And Work Motivation On Employee Performance During The Covid-19 Period: A Study On Culinary Umkm Employees In Manado City. *Central Asian Journal Of Literature, Philosophy And Culture*. 2(8): 22–37.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7. edition. New York: Mc Graw Hill Inc.

M.-C. Wu and F.-Y. Kuo. An empirical investigation of habitual usage and past usage on technology acceptance evaluations and continuance intention. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*. 39(4): 48–73. doi: 10.1145/1453794.1453801

MacKinnon, David P., Amanda Fairchild ve Matt Fritz. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*. 58(1): 593-614.

Maehr, M. L. ve Meyer, H. A. (1997). Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go. *Educational Psychology Review*. 9(4): 371-409. doi:10.1023/A:1024750807365

Mahadevan, J., and Schmitz, A. P. (2019). HRM as an ongoing struggle for legitimacy. *Baltic Journal of Management*. 15(4): 515-532.

Manpower Group. (2020). Closing the skills gap: What workers want. *Talent shortage 2020*.

New York: Manpower Group. https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_WhatWorkersWant_2020.pdf.

Manzano, R., Gavilan, D., Avello, M., Abril, C. and Serra, T. (2012). *Marketing sensorial - Comunicar con los sentidos en el punto de venta*. Madrid: Pearson Education.

Marr, B., Gupta, O., Pike ve Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*. 41(8): 771–781.

Martínez-Caro, E., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., and Garcia-Perez, A. (2020). The effect of information technology assimilation on firm performance in

B2B scenarios. *Industrial Management & Data Systems*. 120(12): 2269-2296. doi: 10.1108/IMDS-10-2019-0554

Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*. 5(1): 85–92. doi: 10.1097/00006842-194301000-00012

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper Publisher.

Maslow, A.H. and Mintz, N. L. (1956). Effects of esthetic surroundings: I. Initial effects of three esthetic conditions upon perceiving “energy” and “wellbeing” in faces. *The Journal of Psychology*. 41(2): 247-254. doi: 10.1080/00223980.1956.9713000

Matt, C., Hess, T. and Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Bus Inf Syst Eng*. 57: 339–343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5

Matt, C., Hess, T., Benlian, A., 2015. *Digital Transformation Strategies*. Business & Information Systems Engineering. 57(5): 339-343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5

Mayer, R. (2008). Applying the science of learning: Evidence-based principles for the desing of multimedia instruction. *American Psychologist*. 63(8): 757-769.

Maylett, T. ve Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.

Mazor, A., Houillier, S., Tremblay-Charland, M., Zuker, J. ve Winsor: (2019). The digital workforce experience: Getting technology to work at work. *Deloitte Review*. No.: 25. http://emprenderioja.es/files/recurso/250919di_dr25-digital-workforce-experience.pdf.

Meyer, J. P., Becker, T. E. and Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*. 89(6): 991–1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991

Milligan, M. J. (2003). Loss of site: organizational site moves as organizational deaths. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 23(6/7): 115-152.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win The War for Talent by Giving Employees The Workspaces They Want, The Tools They Need, and A Culture They Can Celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan, J., (2017). The evolution of employee experience. (2017). In J. Morgan, *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate* (pp. 2-45). New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan, N. J., Pritchard, A. and Abbott, S. (2001). Consumers, travel and technology: A bright future for the Web or television shopping?. *Journal of Vacation Marketing*. 7(2): 110-124.

Mottaz, J. C. (1985). *The Relative Importance of Intrinsic and Etrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction*. *The Sociological Quarterly*. 26(3): 365-385.

Nelson, E. and Doman, H.O. (2017), *Employee Experience How to Build an EX-Centric Organization*. Zurich: Kennedy Fitch.

Nelson, E. ve Doman, H. O. (2017). *Employee experience - How to Build an EX-Centric Organization*. Zürich: Kennedy Fitch.

<http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>.

Nergiz, H. G. (2016). *Motivasyon, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*. Editörler Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel ve Şule Aydın Tükeltürk. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Neuhofer, B., Buhalis, D., ve Ladkin, A.(2015). Smart Technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*. 25(3): 243-254.

Newman, B. M. and Newman P. (1991). *Development Though Life: A Psychosocial Approach*. 5. edition. Books/Cole Publishing Company.

Newstroom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 9. edition. New York: McGraw Hill.

Nicholls, J. G. (1984). Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review*. 91(3): 328-346. doi: 10.1037/0033-295X.91.3.328

North Highland. (2017). *Purposeful design as the transformational differentiator of employee experience*. North Highland.

OECD (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264312012-en

OECD (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. Paris: OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>

Olafsen, A. H., Deci, E. L. ve Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2): 178-189. doi: 10.1007/s11031-017-9646-2

Olgun, C. K. (2020). *Dijital Kültürün Yükselişine Doğru: Riskler ve Fırsatlar*. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13(35): 185-218.

Olsen, M. D. and Connolly, D. J. (2000). Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1): 30-40.

Oracle (2014). *An Employee Centric Approach To HR - Employee Experience Journey Mapping (EXJM)*. Oracle. <http://www.audentia-gestion.fr/oracle/employee-centric-hr-2203095.pdf>.

Ormrod, J. E. (2016). *Öğrenme Psikolojisi*. Çevirmen ve editör Mustafa Baloğlu. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Osmundsen, K., Iden, J. ve Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *MCIS 2018 Proceedings*, 37. September 2018. <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37/>.

Ökmen, O. (2017). *İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel Ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgeldi, M. (2020). *Dijital Dönüşüm içinde Dijital Dönüşümde İnsan Faktörü*. Editörler Gonca Telli ve Samet Aydın. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Tky'nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Sayı: 4.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. ve Teppola: (2017). Tackling The Digitalization Challenge: How To Benefit From Digitalization In Practice". *International Journal of Information Systems And Project Management*, 5(1): 63–77. doi: 10.1177/001872674700100103

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. ve Teppola: (2017). Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit from Digitalization in Practice. *International Journal of Information Systems And Project Management*. 5(1): 63–77.

Pekel H. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi – Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Perry, J. L. ve Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*. 7(1): 89-98.

Peters, D., Calvo, R. A. ve Ryan, R. M. (2018). Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience. *Frontiers in Psychology*. 9: 797. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00797

Piaget, J. (1999). *Çocukta Zihinsel Gelişim*. Çev. Hüsen Portakal, İstanbul: Cem Yayınevi. ISBN: 975-406-692-2.

Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Pine, B.J. and Gilmore, J. H. (1998). Welcome to experience economy. *Harvard Business Review*. 97-105.

Pintrich, P.R (2000). Multiple Goals, Multiple Pathways: The Role of Goal Orientation in Learning and Achievement. *Journal of Educational Psychology*. 92(3): 544–555. doi: 10.1037/0022-0663.92.3.544

Pizon, J. Ve Lipski, J. (2016). Perspectives For Fog Computing in Manufacturing. *Applied Computer Science*. 12(3): 37–46

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*. 16(3): 136-141. doi: 10.1108/SHR-12-2016-0108

Plaskoff, J. (2018). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*. 16(3): 136-141. doi:10.1108/SHR-12-2016-0108

Pless, N. and Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*. 54(02): 129-147.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie: B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*. 79(5): 702–713.

Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*. 40: 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879

Pucillo, F. Cascini, G. Milano, P.Giuseppe, V. and Masa, L.(2014). A framework for user experience, needs and affordances. *Design Studies*. 35(2): 160–179.

Raghuvanshi, V. S. (2002). Improvement in Malaria Services in an Urban Setting: Role of Staff Motivation. *Public Health*. 116(6): 374-378. doi: 10.1038/sj.ph.1900876

Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*. 16(02): 71-75. doi: 10.1108/SHR-01-2017-0004

Rasca, D. L. (2018). Employee Experience - An Answer to the Deficit of Talents, in The Fourth Industrial Revolution. *Quality-Access to Success*. 19(166): 9-14.

Rasca, L. (2018). Employee experience—An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Quality-Access to Success*. 19(3): 9-14.

Rath, T. and Harter, J. (2010). *Wellbeing: The Five Essential Elements*. New York: Gallup Press.

Reimann, Mareike; Abendroth, Anja; Diewald, Martin (2020) : *How digitalized is work in large German workplaces, and how is digitalized work perceived by workers? A new employer-employee survey instrument*. No.: 8/2020. Nürnberg: Institute for Employment Research. <https://ideas.repec.org/s/iab/iabfob.html>.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. 8. edition. Prentice Hall. Int.

Robertson, M.M. and Huang, Y. (2006). Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: the role of environmental control. *Work*. 1(27): 3-12

Ronda, L. and Gracia, E. (2022). Does Office Aesthetics Drive Job Choice? Boosting Employee Experience and Well-being Perception Through Workplace Desing, Employee Relations. *The International Journal*. 44(5): 1077-1091.

Ronda, L. ve Gracia, E. (2022). Does Office Aesthetics Drive Job Choice? Boosting Employee Experience and Well-being Perception Through Workplace Desing. Employee Relations. *The International Journal*. doi: 10.1108/ER-06-2021-0253

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications Inc.

Russell, SJ ve Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach*. New Jersey: Pearson Education.

Ryan, R. M. ve Frederick, C. (1997). On energy, personality and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*. 65(03): 529-565. doi: 10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x

Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*. 2(2): 702-717.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman: L., Turvey, C. and Plafai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity ve repair: Exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125–154). Editor J. W. Pennebaker. Washington: American Psychological Association. doi: 10.1037/10182-006

Samuels, M. (22 May 2018). *What is digital transformation? Everything you need to know about how technology is reshaping business*. ZD Net. <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping>.

SAP. (11 Temmuz 2017). *SAP Study Reveals Four Key Traits of a Digital Transformation Leader*. <https://news.sap.com/2017/07/sap-study-reveals-four-key-traits-digital-transformation-leader/>, (22/03/2021).

Sapta, K. S., Muafi, M., Setini, N.M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8(1): 495–505, doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495

Sarar, H. (2016). Job Empowerment and Participative Decision Making Concerns at Abu Dhabi Group: A Qualitative Case Study. *Archives of Business Research*. 4(5): 91–101. doi: 10.14738/abr.45.3121

Sarıçam, F. ve Taş, H. Y. (2012). Örgütlerde Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi. *8th International Management and Social Research Conference* (pp. 203-212). Istanbul. 6-8 November 2021.

Sarvari, P.A., Üstündağ, A., Çevikcan, E., Kaya, İ., Çebi: (2018). Technology roadmap for industry 4.0. Editörler Üstündağ, A. ve Çevikcan, E., *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation* (pp. 95-103). New Jersey: Springer.

Saygılı, M. (2008). *Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına ilişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Schaller, T. K. (2018). Field learning: Experiential learning through participant observation and self-reflection of consumer behavior at sporting events. *Marketing Education Review*. 28(2): 98–103.

Schallmo, D. R. and Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. *Digital Transformation Now!* (pp. 3-8). Cham: Springer Nature. doi: 10.1007/978-3-319-72844-5_2

Schallmo, D., Joachim, R. ve Kuntz, E. (2016). *Jetzt digital transformieren. So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells*. Wiesbaden: Springer.

Schaufeli, W. B. and Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Utrecht University Occupational Health Psychology Unit.

Schein, E. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*. 9: 27–47. doi:10.1007/BF02173417, (12.10.2003).

Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.

Schmitt, B. H. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*. 5(2): 55–112.

Schunk, D. H. and DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*. 60(2): 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>

Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*. 15(1): 388-393.

Sebastian, I.M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. ve Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 16(3): 197–213.

Sekhar, C., Patwardhan, M., Signh, R. K.(2013). A Literature Review on Motivation. *Glob Bus Perspect*. 1: 471-487. doi: 10.1007/s40196-013-0028-1

Senemoğlu, N. (2000). *Gelişim öğrenme ve öğretme kuramdan uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Seyrek, İ.H. (2011). Cloud Computing: Opportunities and Challenges for Businesses. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 10(2): 701-713.

Sezgin, M., Akgül, S. Ö ve Atar, A. (2019). *Turizm 4.0 Dijital Dönüşüm*. 1. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Shafiee, S. ve Ghatari, A.R. (2016). Big data in tourism industry. *10th International Conference on e-commerce in Developing Countries: with Focus on e-tourism* (pp. 1-7). April 2016. doi: 10.1109/ECDC.2016.7492979

Shambi, J. (2021). Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability*. 09(03): 434-438.
doi:10.4236/jhrss.2021.93027

Shenoy, V. and Uchill, R. (2018). Influence of Cultural Environmetn Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights and Transformation*. 11(2): 18-23.

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135–164). Stamford: JAI Press Inc.

Siebel, T.M. (2020). *Dijital Dönüşüm Kitleli Yok Oluş Çağında Hayatta Kalmak ve Başarılı Olmak*. Ankara: Paloma Yayınevi.

Sikula, A. F. (1973). *Management and Administration*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co. A. Bell and Howell Company.

Silalahi, E. M. and Sembiring, H. (2020). Determinan of employee performance through work motivation as intervening variable. *Sosiohumaniora*. 22(2): 190–197.

Singh, A. K. ve Verma, R. (2019). Understanding Role of Market- orientated IT Competence and Knowledge Sharing Mechanism in Gaining Competitive Advantage. *Global Business Review*. 21(2): 1–18. doi: 10.1177/0972150918824949

Skog, D.A. (2019). *The Dynamics of Digital Transformation the Role of Digital Innovation, Ecosystems And Logics in Fundamental Organizational Change*. Umea University Department of Informatics.

Slavin, R.E. (2015). *Eğitim Psikolojisi Kuram ve Uygulama*. Çevirmen ve editör Galip Yüksel. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Smith, K. T. (2011). Digital Marketing Strategies That Millennials Find Appealing Motivating, Or Just Annoying. *Journal of Strategic Marketing*. 19(6): 489-499

Solis, B. ve Littleton, A. (2017). *The 2017 State of Digital Transformation*. https://library.meetliquid.com/wp-content/uploads/2018/02/Altimeter_DT.

Solomon, R. C. (2007). *True to Our Feelings, What Our Emotions Are Really Telling Us*. New York: Oxford University Press.

Solomon, R. C. (2007). *True To Our Feelings What Our Emotions Are Really Telling Us*. Oxford: Oxford University Press.

Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J. ve Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information and Management*. 56(8): 103160. doi: 10.1016/j.im.2019.04.003

Soni, K., Chawla, R. ve Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*. 4(2): 41-48.

Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D. and Roggeveen, L. (2014). Store atmospherics: a multisensory perspective. *Psychology and Marketing*. 31(7): 472-488. doi: 10.1002/mar.20709

Stamboulis, Y. ve Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*. 24(1): 35-43

Steers R. M., Mowday R. T. and Shapiro D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum the Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. 29(3): 379-387.

Stolterman, E. ve Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. *Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing* (pp. 687-692). Editors Bonnie Kaplan, Dune P. Truex III, David Wastell, A. Trevor Wood-Harper and Janice I. DeGross. Vol.: 143. Boston: Springer. doi: 10.1007/1-4020-8095-6_45

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy*. Pp. 33-68. Cambridge: MIT Press.

Sundbo, J. and Sørensen, F. (2013). Introduction to Experience Economy. *Handbook on the Experience Economy* (pp. 1-18). Editors Jon Sundbo and Flemming Sørensen. Edward Elgar Publishing.

Svahn, F., Mathiassen, L. ve Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo cars managed competing concerns. *MIS Quarterly*. 41(1): 239-253.

Şahinaslan, E.ve Şahinaslan, Ö. (2019). Dijital Dönüşümde Öncelikli Alanlar ve İlgili Teknolojiler. Proceedings of the *International Congress on Business and Marketing* (ss. 431-441), Düzenleyen Maltepe Üniversitesi. İstanbul. 13-14 Haziran 2019.

Şahinaslan, Ö. (2020). *Dijital Dönüşüm içinde Yeni Nesil Teknolojiler*. Editörler Gonca Telli ve Samet Aydın. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.

Şimşek, M. Ş. (2000). *İşletme Bilimlerine Giriş*. 7.baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 5. baskı. Konya: Adım Matbaacılık.

T. Hess, C. Matt, F. Wiesbock ve A. Benlian. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly*. 15(2): 103-119.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. 6. edition. London: Pearson Education

Taşpınar, M. (2017). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalı Nicel Veri Analizi*. 1. baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 67(6): 1673-1687. doi: 10.11118/actaun201967061673

Terpstra, D. E. (1979). Theories of Motivation-Borrowing the Best. *Personnel Journal*. 58(6): 376-379.

Toker, U. ve Gray, D. O. (2008). Innovation spaces: Workspace planning and innovation in US university research centers. *Research Policy*. 37(2): 309–329.

Tolman, E.C. (1959), Principle of Purposive Behavior. In S.Koch (Ed.). *Psychology: A Study of Science* (2: 39-261).Editor Sigmund Koch. New York: McGraw-Hill.

Trenerry, B., Chng S., Wang Y., Suhaila Z. S., Lim S. S., Lu H. Y and Oh P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontier Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766

Tshukudu, T. T. (2020). Employee Engagement and Staff Turnover and Its Implication on the Organisational Performance: Case of AON Botswana. *International Journal of Economic Behavior and Organization*. 8(1): 1-11.

Tucker, E. (2020). Driving Engagement with The Employee Experience. *Strategic HR Review*. 19(4): 183-187.

Tumbas: Berente, N. Vom Brocke, J. (2017). Born Digital: Growth Trajectories of Entrepreneurial Organizations Spanning Institutional Fields. *Thirty Eighth International Conference on Information Systems*. South Korea.

TÜBİTAK (2017). *Blockzincir Teknolojileri*. <https://blokzincir.tubitak.gov.tr/blokzincir.html>, (04.03.2021).

Üzbe, N. ve Bacanlı, H. (2015). Başarı Hedef Yönelimi, Benlik Saygısı ve Akademik Başarının Kendini Engellemeyi Yordamadaki Rolü. *The Journal of Turkish Educational Sciences*. 13(1): 33-50.

Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 57(6): 995-1015. doi: 10.1177/0013164497057006009

Venkatesh, V. ve Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. 46(2): 169-332. doi: 10.1287/mnsc.46.2.186.11926

Venkatraman, N. (1994). IT-enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*. 35(2): 73-87

Virilio, Paul (2003) *Enformasyon Bombası*. Çev. Kaya Şahin. İstanbul: Metis.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

W. DeLone, D. Migliorati ve G. Vaia, (2017). Digital IT Governance. *CIOs and the Digital Transformation: A New Leadership Role* (pp. 205-230). Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-31026-8_11

Waterman. A. S. (2005). When Effort Is Enjoyed: Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities. *Motivation and Emotion*. 29(3): 165-188.

Weill, P.D. ve Woerner: (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*. 57(4): 27-34.

Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65(2): 101-114. doi: 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00488.x

Winasis,S., Djumarno, Riyanto,S. and Ariyanto,E.(2020). Digital Transformation in the Indonesia Banking Industry: Impact on Employee Engagement International Journal of Innovation. *Creativity and Change*. 12(4): 528-543.

Wineman, J. D. (1982). Office design and evaluation. *Environment and Behavior*. 14(3): 271-298. doi: 10.1177/0013916582143002

Work Human Institute (2017). *The Employee Experience Index*. IBM Corporation. IBM Analytic.

Wride, M. (2016). *The definition of the employee experience*. Decisionwise. <https://www.decision-wise.com/what-is-theemployee-Experience>.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, an web survey services. *Journal of Computer-mediated Communication*. 10(3): 1–12.

Wu, M. C and Kuo, F. Y (2008). An empirical investigation of habitual usage and past usage on technology acceptance evaluations and continuance intention. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*. 39(4): 48–73.

Wurdinger, S. ve Allison, P. (2017). Faculty perceptions and use of experiential learning in higher education. *Journal of e-Learning and Knowledge Society*. 13(1): 27-38. doi: 10.20368/1971-8829/1309

Xia, F., Yang, L., Wang, L. and Vinel, A. (2012). Internet of Things. *International Journal of Communication Systems*. 25(9): 1101-1102. doi: 10.1002/dac.2417

Xiang, Z. ve Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In *Analytics in Smart Tourism Design* (pp. 299-307). Cham: Springer.

Yadav, M. and Vihari, N. S. (2021). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*. 0 (0). doi: 10.1177/23197145211012501

Yardley, S., Teunissen, P.W. and Dornan, T. (2009). Experiential Learning: Transforming Theory. Çevirmen ve Editörler Zeynep Gökçe ve Süleyman Yıldız. *AMEE Medical Education Guide*. No: 63. doi: 10.3109/0142159X.2012.643264

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: KeGfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46(Özel Sayı): 74-85. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/369427>.

Yavuz, A., Mesci, M., Sündük, İ. (2019). Dijital Turizmde Müşteri Deneyimi Farkındalığına Yönelik Düzce İlinde Faaliyet Gösteren Üç ve Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Turizmde Dijital Dönüşüm Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.185-209), Düzenleyen Düzce Valiliği ve Düzce Üniversitesi. Düzce. 18-19 Nisan 2019.

Yıldırım, B. (2020). *İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 49(1): 95-118

Yılmaz, M. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Akıllı Turizm Teknolojileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

Yoo, Y., Boland, J.R., Lyytinen, K., Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*. 23(5): 1398-1408.

Yoon, S. H. (2000). *Using learning style and goal accomplishment style to predict academic achievement in middle school geography students in Korea*. (Unpublished doctoral thesis). Pittsburg: University of Pittsburg.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.

Zalesny, M. D. ve Farace, R. V. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*. 30(2): 240–259.

Zel, S. and Kongar, E. (2020). Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence. *2020 IEEE / ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good* (pp. 176-179). Geneva. 21-25 September 2020.
doi: 10.1109/AI4G50087.2020.9311088

Zinck, B. M. (11 October 2017). *If you're serious about digital transformation, start with employee experience*. <https://diginomica.com/if-youre-serious-about-digital-transformation-start-with-employee-experience>.

Zsarnoczky, M. (2017). How does artificial intelligence affect the tourism industry?. *Vadyba/Journal of Management*. 31(2): 85-90



EKLER

EK 1: Anket

Sayın Katılımcı,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü olarak “Dijital Dönüşüm Algısının Motivasyona Etkisinde Çalışan Deneyiminin Aracılık Rolü” ile ilgili doktora tezi kapsamında bir araştırma yapmaktayız. Araştırmada kullanılan anket tamamen bilimsel amaçlı değerlendirilecek olup, doldurulması en fazla beş-altı dakikanızı alacaktır. Araştırmadan elde edilen veriler mahremiyete dikkat edilerek, gizli tutulacaktır. Veri toplanması aşamasında hiçbir şekilde bilgileriniz üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Araştırma ile ilgili herhangi bir sorunuzda, doğrudan Songül Gökhan () ile iletişime geçebilirsiniz.

İlginiz için teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Ömür Neczen Timurcanday Özmen

Songül GÖKHAN

Demografik Bilgiler

Cinsiyet

() Kadın

() Erkek

Yaşınız

() 16-24

() 25-33

() 34-42

() 43-50

() 51 ve üstü

Eğitim Durumunuz

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Ön Lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

Mesleğiniz

Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Kendimi moral dolu hissederim					
Kendimi fiziksel açıdan güçlü hissederim					
Kendimi dinç hissederim					
Kendimi enerjik hissederim					
Kendimi bu kurum için hayati bir öneme sahip hissederim					
Zihinsel olarak uyanık hissederim					
Hızlı düşünebildiğimi hissederim					
Yeni fikirlere katkıda bulunabileceğimi hissederim					
Yaratıcı olabileceğimi hissederim					
Kendimi işin akışına kapılmış hissederim					
Başkalarına sıcaklık gösterebildiğimi hissederim					
İş arkadaşlarımla ve müşterilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olabileceğimi hissederim					
İş arkadaşlarıma ve müşterilere kendimi adanmış hissederim					
İş arkadaşlarıma ve müşterilere sempati duyabileceğimi hissederim					
Diğer çalışanlardan daha iyisini yapmak benim için önemli					
Bu organizasyondaki diğerlerine kıyasla iyi olmak benim için önemli					
Bu kurumdaki amacım diğer çalışanların çoğundan daha iyi bir not almak					
Bu kurumda öğrenebileceğim her şeyi öğrenemeyeceğimden endişeleniyorum					
Bazen bu kurum süreçlerini istediğim kadar tam olarak anlayamayacağımdan korkuyorum					
Sık sık bu kurumda öğrenilecek her şeyi öğrenemeyeceğimden endişeleniyorum					
Bu kurumdan mümkün olduğunca çok şey öğrenmek istiyorum					
Bu kurumun süreçlerini mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde anlamak benim için önemli					
Bu kurumdaki amacım kötü performans göstermekten kaçınmak					

Beni motive eden şey genellikle bu kurumda kötü performans gösterme korkumdur					
Çoğu insanın fikirlerine karşı olsalar bile fikirlerimi dile getirmekten korkmuyorum					
Kararlarım genellikle başkalarının yaptıklarından etkilenmez					
Başkalarının benim hakkımda ne düşündüğü konusunda endişelenme eğilimindeyim					
Genel olarak, yaşadığım durumdan sorumlu olduğumu hissedirim					
Günlük hayatın istekleri sık sık moralimi bozar					
Çevremdeki insanlara ve topluluğa pek uymam					
Ufkumu genişletecek faaliyetlerle ilgilenmem					
Kendinizi ve dünya hakkında nasıl düşündüğünüzü sorgulayan yeni deneyimlere sahip olmanın önemli olduğunu düşünürüm					
Düşündüğümde, yıllar içinde bir insan olarak pek gelişmedim					
Çoğu insan beni sevgi dolu ve şefkatli olarak görür					
İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Yakın ilişkileri sürdürmek benim için zor ve sinir bozucudur					
Sık sık yalnız hissedirim çünkü kaygılarımı paylaşabileceğim çok az yakın arkadaşım var					
Günü yaşarım ve geleceği gerçekten düşünmem					
Hayatta bir yön ve amaç duygusuna sahibim					
Günlük faaliyetlerim bana genellikle küçük ve önemsiz gelir					
Hayatımın hikayesine baktığımda, işlerin gidişatından memnunum					
Genel olarak kendime güvenirim ve kendim hakkında olumlu hissedirim					
İşyerimde güzel ofis mobilyalarım var					
İş yerinde doğal bitkilerim var					
İş yerimin tasarımında rahatlatıcı renkler kullanılmakta					
İş yerimin tasarımında ilham verici renkler kullanılmakta					
Başkalarının varlığından veya görüşü alanından tecrit edilme olasılığı daha azdır					
Çalışma ortamından dış doğal çevreye görsel erişimim var					
Çalışma ortamından herhangi bir dış ortama görsel erişimim var					
Çalışma ortamındaki ışık miktarı yeterli					

Çalışma ortamına güneşten gelen ışık yeterlidir					
Çalışma ortamındaki havanın sıcaklığı, hızı, nemi ve bileşimi yeterlidir					
İş yerimde bana olumlu gelen sesler var					
İş yerimde bana olumlu gelen kokular var					
Çalıştığım yerde saygı görüyorum					
Olumsuz sonuçlardan korkmadan fikrimi açıkça tartışabilirim					
Kuruluşum farklı fikirlere ve bakış açılarına değer verilen bir çalışma ortamına sahiptir					
Kuruluşumda ayrımcılık yoktur					
Kuruluşumda gözdağı verme yoktur					
Yöneticilerin çalışanlar hakkında verdiği kararlar adildir					
Çalışma grubumun üyeleri arasında büyük bir güven var					
Çalışma grubumun üyeleri birbirleriyle iş birliği halindedir					
Çalışma grubumun üyeleri birbirlerini destekler					

Çok Boyutu İş Motivasyonu Ölçeği Bu soru listesini

“Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.					
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum					
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.					
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum					
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.					
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum					
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum					
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.					
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.					

Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum					
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum					
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.					
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.					
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim					
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.					
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim					
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.					
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum					
Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.					

Şimdi, burada günlük işlerinizle ilgili birkaç soru var. Aşağıdaki bilgi ve iletişim teknolojilerini ne sıklıkla kullanıyorsunuz?

İFADELER	Günde Bir kaç Kez	Günlük bir kez	Haftada bir	Nadiren	Hiç
İşiniz hakkında amirinizle ne sıklıkla yüz yüze iletişim/etkileşim kuruyorsunuz?	1	2	3	4	5
İşiniz hakkında amirinizle ne sıklıkla telefonla iletişim kuruyorsunuz?					
İşiniz hakkında amirinizle ne sıklıkla e-mail yoluyla iletişim kuruyorsunuz?					
İşiniz hakkında amirinizle ne sıklıkla dijital iletişim platformları veya uygulamaları yoluyla iletişim kuruyorsunuz?					
İşiniz hakkında meslektaşlarınızla ne sıklıkla yüz yüze iletişim kuruyorsunuz?					
İşiniz hakkında meslektaşlarınızla ne sıklıkla telefonla iletişim kuruyorsunuz?					
İşiniz hakkında meslektaşlarınızla ne sıklıkla e-mail yoluyla iletişim kuruyorsunuz?					
İşiniz hakkında meslektaşlarınızla ne sıklıkla dijital iletişim platformları veya uygulamaları yoluyla iletişim kuruyorsunuz?					

İşiniz için aldığınız dijital bilgileri veya verileri (örneğin Kurum içi veya harici bilgi sistemleri tarafından) ne sıklıkla kullanıyorsunuz?					
İşiniz için, işlem sırasında otomatik olarak (makineler, bilgisayar programları veya uygulamalar tarafından) depolanan dijital bilgileri veya verileri ne sıklıkla kullanıyorsunuz?					

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birinin sizin için ne ölçüde geçerli olduğunu 1'den 5'e kadar bir skalaya göre yanıtlayın. 1, ifadenin “tamamen geçerli olduğu” ve 5 “hiç geçerli olmadığı” anlamına gelir. İfadenizi derecelendirmek için aradaki sayıları seçin.

İFADELER	1	2	3	4	5
Dijital bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı son üç yılda artış göstermiştir.					
Dijital bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak iş yeri ve zaman açısından daha esnek oluyorum.					
Dijital bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı iletişimi daha verimli hale getirir.					
Dijital bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak sürekli ulaşılabilir olmak zorundayım					
Dijital bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı kişisel etkileşimin yerini alacaktır					
Dijital bilgi ve iletişim teknolojisini kullanırken, bilgi ve iletişim miktarı beni bunaltıyor					

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birinin sizin için ne ölçüde geçerli olduğunu 1'den 5'e kadar bir skalaya göre yanıtlayın. 1, ifadenin “tamamen geçerli olduğu” ve 5 “hiç geçerli olmadığı” anlamına gelir. İfadenizi derecelendirmek için aradaki sayıları seçin

İFADELER	1	2	3	4	5
İnsanlar tarafından değil, makineler, bilgisayar programları veya uygulamalar tarafından oluşturulan iş talimatları son 3 yılda arttı.					
Otomatik olarak oluşturulan iş talimatları, kendi işim üzerinde daha az kontrol sahibi olmama neden oluyor.					
Otomatik olarak oluşturulan iş talimatları, işimde bana daha az özerklik sağlıyor.					
Otomatik olarak oluşturulan çalışma talimatları ile kişisel iletişim ihmal edilir.					
Otomatik olarak oluşturulan çalışma talimatları, iş dağıtımını daha adil hale getirir					
Otomatik olarak oluşturulan iş talimatları, iş dağıtımını daha verimli hale getirir.					
Otomatik olarak oluşturulan çalışma talimatları, özel taahhütlere kısa sürede yanıt vermeyi zorlaştırır.					

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birinin sizin için ne kadar geçerli olduğunu 1'den 5'e kadar bir skalaya göre cevaplayınız. 1 ifadesi “tamamen geçerli”, 5 ise “hiç geçerli değil” anlamına gelmektedir. İfadenizi derecelendirmek için aradaki sayıları seçin.

İFADELER	1	2	3	4	5
İşlemlerime ilişkin bilgiler veya veriler otomatik olarak depolanır. (ör. bir uygulama, makineler veya bir bilgisayar programı aracılığıyla.)					
Son 3 yılda iş adımlarım ile ilgili bilgi veya verilerin otomatik olarak depolanması arttı.					
İşimle ilgili otomatik olarak depolanan bilgi veya veriler performans değerlendirmem için kullanılır.					
İşimle ilgili otomatik olarak depolanan bilgiler veya veriler sayesinde işimi daha da verimli hale getirebilirim.					
İşimle ilgili otomatik olarak depolanan bilgiler veya veriler aracılığıyla sürekli izleniyorum.					
İşimle ilgili otomatik olarak depolanan bilgiler veya veriler aracılığıyla gizliliğim korunmaz.					

İş yerinizde dijitalleşme ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz, katılmıyor musunuz?

İFADELER	1	2	3	4	5
Son üç yılda dijitalleşme sürecinde kendi çalışma alanımdaki işler ortadan kaldırıldı.					
Önümüzdeki üç yıl içinde çalışma alanımdaki işler dijitalleşme sürecinde ortadan kalkacak.					
Son üç yıldır işim dijitalleşme sürecinde yeniden yapılandırıldı.					
Önümüzdeki üç yıl içinde işim dijitalleşme sürecinde yeniden yapılandırılacak.					
Son üç yılda profesyonel uzmanlığım dijitalleşme sürecinde daha az önemli hale geldi.					
Önümüzdeki üç yıl içinde profesyonel uzmanlığım dijitalleşme sürecinde daha az önemli hale gelecek.					
Son üç yılda dijitalleşme sürecinde işimdeki değişiklikler nedeniyle ek nitelikler arandı.					
Son üç yılda dijitalleşme sürecinde işimdeki değişiklikler nedeniyle ek nitelikler aranacak.					