

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

SoBiAD

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)

ISSN: 1309 -8039

Yıl: 2020 Cilt: 12 Sayı: 1

Amaç ve Kapsam

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD), Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) tarafından Haziran ve Aralık olmak üzere yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Sadece Türkçe makaleler yayın için kabul edilmektedir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, yönetim biliminin tüm alt disiplinlerinde hazırlanmış teorik-analitik-ampirik araştırmalar ve incelemelere açık bir dergidir.

Açık Erişim Politikası

Açık erişimin bilginin evrensel kullanımını arttırarak insanlık için yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) Açık Erişim politikasını benimsemiştir. Dergi, yazarlardan devraldığı ve yayımladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel Açık Erişimin (Open Access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımını için yayınevinden yazılı izin alınması gereklidir.

Ücretsiz Yayın

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde makale yayınlanması için yazarlardan hiçbir ücret talep edilmemektedir.

Yazarların Sorumlulukları

Yazarların makalelerini dergi web sayfasında sunulan yazım kurallarına ve örnek şablona göre hazırlamaları gerekir. Yazarların, hakem raporlarında belirtilen düzeltmeleri zamanında yapmaları beklenir.

Etik İlkeler

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde yer alan etik görev ve sorumluluklarda Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından kabul edilen ve yayınlanan ilkeler benimsenmektedir. Yazarlardan aşağıda belirtilen etik kurallara uymaları beklenmektedir.

- Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
- Yazarlar makalelerinde kullandıkları tüm alıntılarında referans vermiş olmalıdır.
- Yazarlar makaleye bilimsel katkı verdiklerini garanti etmelidir.
- Yazarlar makalenin başka bir kişi ya da kurumun fikri mülkiyet haklarını ihlal etmediğini, intihal içermediğini ve kendi çalışmalarını olduğunu garanti etmelidir.

- Makalede adı geçen tüm yazarlar, gönderilen ve yayınlanan makaleler üzerinde eşit sorumluluğa sahiptir.
- Yazışmadan sorumlu yazar adı geçen tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmaya razı olduğunu garanti etmelidir. Çalışmaya önemli bilimsel ve yazınsal katkı sağlayan tüm kişiler ortak yazar olarak adlandırılmalıdır.
- Yazarlar gerekli görülmesi halinde makalede yer alan veri setlerine ulaşımı sağlamalıdır.

Hakemlik Süreci

Makaleler, hakemler tarafından altı ölçüt –bazı ölçütlerin belirli türdeki bildirilere uygulanamaması halinde daha az- dikkate alınarak değerlendirilir. Hakemlerin raporları tamamlandıktan sonra yazılar, Yayın Kurulu'nun onaylaması durumunda yayıma hazır hale gelir ve kabul sırası dikkate alınarak uygun görülen sayıda yayımlanır. Makaleler yayımlanmadan önce turnit-in ve/veya iThenticate intihal yazılımları ile kontrol edilmektedir.

Telif Hakları

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) bünyesinde yayınlanan yazıların fikirlerine resmen katılmaz, basılı ve çevrimiçi sürümlerinde yayınladığı hiçbir ürün veya servis reklamı için güvence vermez. Yayınlanan yazıların bilimsel ve yasal sorumlulukları yazarlarına aittir. Yazılarla birlikte gönderilen resim, şekil, tablo vb. unsurların özgün olması ya da daha önce yayınlanmış iseler derginin hem basılı hem de elektronik sürümünde yayınlanabilmesi için telif hakkı sahibinin yazılı onayının bulunması gerekir.

Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) , yazarlardan devraldığı ve derginin çevrimiçi (online) sürümünde yayınladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel açık erişimin (open access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını (ilgili içerikte tersi belirtilmediği sürece) Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) Lisansı aracılığıyla bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için alınması gereklidir.

Yazarlar yazılarının bütün yayın haklarını derginin yayıncısı Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) 'ne devrettiklerini kabul ederler. Yayınlanan içeriğin (yazı ve görsel unsurlar) telif hakları dergiye ait olur. Dergide yayınlanması uygun görülen yazılar için telif ya da başka adlar altında hiçbir ücret ödenmez ve baskı masrafı alınmaz; ancak ayrı baskı talepleri ücret karşılığı yerine getirilir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) aşağıdaki indexing/abstracting servislerinde kayıtlıdır.

| IBSS : International Bibliography of the Social Sciences (Proquest) | EBSCO | Ulrich's Periodical Directory | Scientific Indexing Services | |Genamics | Infobase Index | Citefactor | UR Electronics Journals Library |ASOS Index | Google Scholar | Akademik Dizin | Sobiad Atıf |

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) ayrıca TÜBİTAK- ULAKBİM Dergi Sistemleri (UDS) çerçevesinde DergiPark'ta kayıtlıdır.

EDİTÖR

Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

EDİTÖR KURULU

Bilge Kağan Onacan, Milli Savunma Üniversitesi
Coşkun Can Aktan, Dokuz Eylül Üniversitesi
Mustafa Sağsan, Yakın Doğu Üniversitesi
Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Vildan Ateş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

YAZIŞMA:

editorial@sobiad.org

**SOSYAL
BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI
DERNEĞİ**

BİLİM KURULU

Bariř Tan, Koç Üniversitesi
Batuhan Güvemli, Trakya Üniversitesi
Erkan Erdil, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Figen Ebre, Akdeniz Üniversitesi
Gündüz Ulusoy, Sabancı Üniversitesi
İbrahim Kırcova, Yıldız Teknik Üniversitesi
Mustafa Tanyeri, Dokuz Eylül Üniversitesi
Nesrin Alptekin, Anadolu Üniversitesi
Ömür Özmen, Dokuz Eylül Üniversitesi
Teoman Pamukçu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Zeynep Aycan, Koç Üniversitesi

SOSYAL
BİLİMLER
ARAşTIRMALARI
DERNEğİ

İÇİNDEKİLER

Makaleler	Sayfalar
Türkiye’de Özel Sektör’de Çalışan Beyaz Yakalı Profesyonellerin, İş ve Yöneticilerine Dair Algıları İle Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Handan Gültekin AKTUĞ & Mehmet Engin DENİZ	1-17
Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı İle Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi Hamza KANDEMİR	18-36
Yükseköğretimde Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Öznur YEKSAN	37-60
Yönetim Alanında Eleştirel Bir Yaklaşım Geliştirmek: Yönetim Modasının Rolü Pınar UÇAR	61-76
Yazılım Süreçlerinde Kalite ve Yetenek Olgunluk Modeli S. Ayça ALPARSLAN MOLLAOĞLU & Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN	77-97

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖR'DE ÇALIŞAN BEYAZ YAKALI PROFESYONELLERİN, İŞ VE YÖNETİCİLERİNE DAİR ALGILARI İLE YAŞAM DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ*

Handan Gültekin Aktuğ

Doktora Öğrencisi

İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa, Adli Tıp ve Adli Bilimler Enstitüsü

E-posta: aktug4@yahoo.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9063-3888>

Mehmet Engin Deniz

Prof. Dr.

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

E-posta: edeniz@yildiz.edu.tr

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7930-3121>

ÖZET

Bu çalışma, beyaz yakalı çalışanların iş yeri koşulları ve yöneticilerine dair algılarının yaşam doyumlarını etkileyip etkilemediğini ve bunun iş performansı ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma; çalışanın iş yeri değiştirme eğilimi, düşük motivasyon ve düşük performans gibi işletmelerin karlılığını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen insan kaynağı ile ilgili problemlere dair bilgi sunmaktadır.

Kişinin yaşam doyumuna etki edeceği öngörülen değişkenlerden; çalışanın çalışma yılı, mesleki ilerleme inancı, yöneticisinin iyi bir yönetici olup olmadığına dair inancı, yöneticisinin adil bir yönetici olup olmadığına dair inancı, kurumda kendisini güvende hissedip hissetmediği değişkenlerinin, yaşam doyumuna istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde etki ettiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yaşam Doyumu, Beyaz Yaka, Özel Sektör, İş ve İş Yerine Güven Duyma, Yönetici Tutumu, Performans

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Atıf (APA): Gültekin Aktuğ, H. & Deniz, M. E., (2020), Türkiye'de Özel Sektör'de Çalışan Beyaz Yakalı Profesyonellerin, İş ve Yöneticilerine Dair Algıları ile Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (1): 1-17.

Alan Tanımı: *Psikoloji*

A RESEARCH IN TURKEY, ABOUT THE RELATIONSHIP OF PRIVATE SECTOR WHITE COLLAR PROFESSIONALS' LIFE SATISFACTION AND THEIR PERCEPTION OF WORK PLACE AND MANAGERS

ABSTRACT

This research is conducted to reveal the relationship between white collar professionals' life satisfaction and their perception of work place and managers and the influence of this perception on the work performance. This paper presents information about human resource problems low motivation, low performance and high turnovers which have direct and indirect impact on profitability of corporations.

The results show that, some of the variables which were predicted to have impact on life satisfaction of employees; total years the employee has been working, faith in promotion, perception about the manager's managerial skills and fairness, perception about the reliability of the corporation have statistically meaningful influence on the life satisfaction of the person.

Key Words: *Life Satisfaction, White Collar, Private Sector, Confidence in Work and Work Place, Managerial Attitude, Performance*

JEL Code: *M12*

1. GİRİŞ

Deloitte'un Eylül-Ekim 2015 tarihleri arasında, 29 ülkeden, 1982 sonrası doğumlu 7700 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmaya göre, çalışanların %44'ü iki yıl içinde mevcut işyerlerinden ayrılmayı düşünürken, 5 yıl içinde ayrılacağını düşünenlerin oranının %66 olduğu görülmektedir (deloitte.com,2015). İş tatmini ile iş değiştirme niyeti arasında zıt yönlü bir ilişki bulunduğu birçok kaynakta karşımıza çıkmaktadır (Harrell, 1986:109-121, akt Kaplanoğlu, 2014:64). İş değiştirme genel olarak aşırı iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Cluskey ve Vaux, 1997:7-19, akt Kaplanoğlu, 2014:64).

Biswas'a göre çalışanın işi ile ilgili subjektif algısının, iş tatminine dair kestirimde bulunmada önemli bir etkisi vardır. Aynı şekilde yöneticilerin güvenilir liderlik etme becerileri ve iş ve iş dışı iletişim tarzlarının, çalışanın işine yüklediği anlamlılıkta da bir etkisi vardır (S.Biswas, 2012:105-119). İş yaşamı kalitesi, yaptığımız iş tarafından etkilenen toplam yaşam kalitenizin önemli bir parçasıdır. Daha da önemlisi, insanlar kim için çalışacaklarına ya da o işyerinde kalmayı seçip seçmeyeceklerine, işverenleri tarafından sağlanan çalışma koşullarını

değerlendirerek karar verirler (Varghese, Jayan, 2013:91-104). Deloitte'un Türkiye'den 308 Y kuşağı temsilcisinin de yer aldığı 36 ülkeden toplam 10.445 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasına göre, Y kuşağının işletmelerin niyetleri ve ahlakına dair sahip olduğu genel görüş tüm dünyada negatif yönde değişmiş durumdadır (deloitte.com, 2018).

Pozitif psikolojide mutluluğun terimsel karşılığı olarak genellikle “öznel iyi oluş (subjective well being) kavramı kullanılmaktadır. Öznel iyi oluş birbiri ile ilişkili üç unsuru kapsamaktadır: Olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım, hoşça giden ve gitmeyen duygulardan oluşmakta iken, yaşam doyumu bireyin yaşamına ilişkin bilişsel değerlendirmeleri içermektedir. Olumlu duygulanımın ve algılanan yaşam doyumunun yüksek olması, öznel iyi oluşun da yüksek olduğuna işaret etmektedir (Diener ve Suh, 1997:189-216). Yaşam doyumu, bireyin kendi yaşamına ilişkin sahip olduğu genel yargı ve değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır. Öznel bir nitelik taşıyan yaşam doyumu yargılarının oluşmasında, bireyin kendi durumunu, uygun bir standart olduğunu düşündüğü durumlarla karşılaştırması rol oynamaktadır (Diener ve ark., 1985:71-75 akt. Çivitçi, 2012:321-336).

Warr tarafından 1999 yılında tamamlanan bir araştırmaya göre, karşılığında para alınarak yapılan işler, birçok yetişkinin iyi oluşu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu araştırma gösteriyor ki; çalışanın iyi oluşu ile, yüksek performans, işe gelmeme davranışının azalması, işi bırakma olasılığında azalma, ve işe karşı daha istekli olma arasında bir ilişki vardır (Warr, 1999). 109 Alman hemşire ile yapılan tükenmişlik ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ölçen bir başka çalışma; işin, çalışandan talep ettikleri ve sağladığı kaynakların çalışan tarafından yetersiz bulunması durumunun tükenme ve yabancılaşmayı güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışma koşulları, yaşam doyumu ve tükenmişlik arasında da net bir ilişki olduğunu gösteren çalışmada, bu sonuçlar daha önceki benzer çalışmaların sonuçları ile paraleldir, denmiştir (Demerouti ve diğerleri, 2000:454-464). Çalışan memnuniyetinin iş yeri karlılığı, iş değiştirme davranışı ve en nihayetinde de ekonomik sistemin sürdürülebilirliği ile ilişkisini arayan benzer bir başka çalışma da; çalışanın iş yerine dair algısı ve ilgili birimin elde ettiği iş sonuçları arasındaki ilişkinin meta-analizini yapmıştır. Burada da sonuçlar; çalışanın iş yeri hakkındaki olumlu algı ve duygularının; daha yüksek müşteri bağlılığı, daha yüksek karlılık, üretkenlik ve iş değiştirme eğiliminin daha az olması ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Harter, Schimidt, Hayes, 2002:268).

Bu çalışmada, iş koşullarına dair hangi değişkenlerin, kişinin yaşam doyumu üzerinde bir etkisi olduğu araştırılmıştır. Sorgulanan değişkenler işletmelerin konuya dair bilinçli ve sistemli önlemler almasını tavsiye edebilmek üzere

yapılandırılmıştır.

2. KAVRAMLAR

2.1 İş Koşulları ve Yaşam Doyumu

Yaşam doyumunu, Diener'in, ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğine dair yazdığı makalesinde de vurguladığı gibi kişilerin değişen yaşam koşullarına göre değişen (Diener, Tay, 2015:135-149), dolayısıyla subjektif bir algı olmanın ötesinde, içinde bulunulan koşulların belirleyiciliği de oldukça güçlü olan bir algıdır.

Ölçeğin geçerlik güvenilirlik çalışmaları sırasında; 1)Farklı milletlerin öznel algılarının nesnel koşullara bağlı olduğu, 2) Birbirinden farklı kendi içinde benzer koşullarda yaşayan grupların benzeşen cevaplarının olduğu 3) Özalgıyı ölçmeyen diğer ölçekler ile korelasyonunun bulunduğu, 4) Genetik ve psikolojik koşulların yaşam doyum algısına eşlik ettiği, 5) Belirgin yaşam olaylarından önce, bu olaylar sırasında ve sonrasında yaşam doyumunun değiştiği 6) Yaşam doyumunu ölçeğinin kişinin; intihar gibi, gelecek yaşam seçimlerini öngörmeye kullanılabiliyor olduğu bulunmuştur (Diener, Tay, 2012:135-149). Dolayısıyla spesifik grupların yaşam doyumlarına etki eden faktörleri kestirme amaçlı yapılan bir çalışmanın sonucunun tesadüfi olduğu ve sadece o sırada karşılaşılan ya da seçilen örneklem grubunun subjektif algısının bir ortalaması olduğu söylenemez.

2.2. İş Güvenliği ve İş Yerinde Adalet Algısı

Karavardar'ın 2015 yılında bir sigorta şirketinin genel müdürlük çalışanları ile yaptığı araştırma sonuçlarına göre kurumda adaletin olduğuna dair inanç taşıyan çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşük çıkarken, bu çalışanların iş tatmini de daha yüksek bulunmuştur (Karavardar, 2015:139-150).

Spiegelare ve diğerleri tarafından yapılan çalışma bulgularına göre; kişinin kendisini çalıştığı yerde güvende hissetmemesinin, çalışanın iş yeri bağlılığı, ve bu değişken üzerinden yaratıcılığı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri vardır (Spiegelare vd. 2014:3). O halde kişinin iş yerinde kendini güvende hissetmesi; sadece iş doyumunu değil, iş performansını da etkileyen bir faktördür.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanmıştır (Demir, 2007 akt. Karavardar,2015:139-150). Atalay'a göre; maliyet ve yararlar adaletli bir şekilde dağıtılır, kurallar tarafsız şekilde uygulanır, eşitsizlik ve ayrımcılıktan zarar görenlerin zararı tazmin edilir ise, bu örgütte çalışanların adalet algısı yüksek olacaktır (Atalay, 2010 akt. Karavardar,2015:139-150). Colquitt bu konuda yaptığı çalışmada işletmelerde adaletin 4 boyutunu tanımlanmıştır. Buna göre;

ücret, terfi, ödül, ceza gibi girdi ve çıktıların eşit dağıtılması, dağıtım adaleti; yönetim kararlarında uygulanan prosedürlerin adil olması işlemsel adalet; etkileşimsel adalet kişiler arası ilişkilerin moral ve etik değerler üzerine kurulması; kişilerarası adalet ise yöneticilerin çalışanlara tavır ve tutumlarının adil olması olarak tanımlanmıştır (Colquitt vd.,2013:199-236).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir (Karasar, 2000).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu özel sektörde çalışan beyaz yakalı profesyoneller oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu amaçla Türkiye'nin farklı bölgeleri ve illerinden 11 işletmeden veri toplanmıştır. Katılımcıların 68'i (%45) kadın ve 83'ü (%55) erkektir. Yaşları 24 ile 52 arasında değişen katılımcıların yaş ortalamaları 35.14 ve yaşlarının standart sapması 6.81'dir. Katılımcılara ait ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler

	Kadın		Erkek		Toplam	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Yaş</i>						
24 – 31	24	35.3	25	30.1	49	32.5
32 – 38	30	44.1	30	36.1	60	39.7
39 ve üzeri	14	20.6	28	33.7	42	27.8
<i>Medeni Durum</i>						
Evli	39	57.4	63	75.9	102	67.5
Dul/Boşanmış	29	42.6	20	24.1	49	32.5
<i>Mezuniyet Durumu</i>						
Lise	9	13.2	24	28.9	33	21.9
Yüksekokul	9	13.2	9	10.8	18	11.9
Üniversite	34	50.0	43	51.8	77	51.0
Yüksek lisans	16	23.5	7	8.4	23	15.2

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışanlara ait sosyo-demografik özelliklerini ve kurumlarıyla ilgili görüşlerini elde etmek için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Yaşam doyumu düzeylerini ölçmek için “Yaşam Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanacağı kurumlardan uygulamanın yapılması için gerekli izinler alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra, uygulama yapılacak olan kurumlarda, araştırmacı uygulamaları bizzat uygulamıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 2015 yılı Eylül ayı ile 2016 yılı Mayıs ayları arasında iki sayfalık bir föy şeklinde örnekleme yer alan çalışanlara

uygulanmıştır. Bir katılımcının veri setini doldurması yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında veri setinden elde edilen verilerin çözümlenmesi “SPSS 15 for Windows” paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.a. Demografik Değişkenler ve Yaşam Doyumunu Arasında İlişki

Çalışanların yaşam doyumu puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklı olup olmadığına "t" testi tekniği ile bakılmıştır. Bir fark olmadığı bulunmuştur. Yaş ortalamaları ve eğitim seviyeleri ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ise "Anova" tekniği kullanılarak bakılmıştır. Bu değişkenlerle yaşam doyumu arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışma yılı ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığında çalışma yılı arttıkça yaşam doyumunun da yükseldiği görülmüştür.

Tablo 2. Çalışma yılı açısından yaşam doyumuna ilişkin betimsel istatistikleri

Değişken	Çalışma yılı	N	\bar{X}	ss
Yaşam doyumu	1 – 8	52	22.19	6.24
	9 – 16	56	23.05	5.37
	17 ve üzeri	43	25.51	5.14

Tablo 3. Çalışma yılı açısından yaşam doyumuna ilişkin varyans analizi tablosu

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yaşam doyumunu	Gruplar arası	273.810	2	136.905	4.326	.015
	Grup içi	4683.660	148	31.646		

Bu sonuçlara göre çalışma yılı 1 ile 8 yıl olan çalışanların yaşam doyumlarının, çalışma yılı 17 ve üzeri olan çalışanların yaşam doyumlarından anlamlı biçimde daha düşük olduğu ifade edilebilir.

4.b. İş'e ve Yöneticiye Dair Algı ve Yaşam Doyumu Arasında İlişki

- **Özel sektör çalışanlarının yaşam doyumunu puan ortalamaları mesleki ilerleme inancı değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

Bunu incelemek için İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 4 Özel sektör çalışanlarının mesleki ilerleme inancı açısından yaşam doyumlarına ilişkin t testi tablosu

Değişken	Mesleki ilerleme inancı	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
Yaşam doyumunu	Var	98	24.15	5.76	2.045	149	.043
	Yok	53	22.17	5.55			

Bu sonuçlara göre, meslekte ilerleme inancı olan çalışanların yaşam doyumlarının, meslekte ilerleme inancı olmayan çalışanların yaşam doyumlarından anlamlı biçimde daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

- **Özel sektör çalışanlarının yaşam doyumunu puan ortalamaları iyi/kötü yönetici algısı değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Özel sektör çalışanlarının yönetici algısı açısından yaşam doyumlarına ilişkin *t* testi tablosu

Değişken	Yöneticisinin olduğunu düşünme	iyi	N	\bar{X}	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yaşam doyumunu	Evet		99	24.31	5.59	2.572	149	.011
	Hayır		52	21.83	5.75			

Bu sonuçlara göre yöneticisinin/yöneticilerinin iyi yönetici/ler olduğunu düşünen çalışanların yaşam doyumları, yöneticisinin/yöneticilerinin iyi yönetici/ler olmadığını düşünen çalışanların yaşam doyumlarından anlamlı biçimde daha yüksektir.

- **Özel sektör çalışanlarının yaşam doyumunu puan ortalamaları yöneticilerinin adil olması değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 5. Özel sektör çalışanlarının yöneticilerin adil olması açısından yaşam doyumlarına ilişkin *t* testi tablosu

Değişken	Yöneticilerin olduğunu düşünme	adil	N	\bar{X}	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yaşam doyumunu	Evet		75	24.55	5.64	2.348	149	.02
	Hayır		76	22.38	5.69			

Bu sonuçlara göre yöneticisinin/yöneticilerinin adil olduğunu düşünen çalışanların yaşam doyumları, yöneticisinin/yöneticilerinin adil olmadığını düşünen çalışanların yaşam doyumlarından anlamlı biçimde daha yüksektir.

- **Özel sektör çalışanlarının yaşam doyumu puan ortalamaları kurumda güven duygusu değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 6. Özel sektör çalışanlarının kurumda güven duygusu açısından yaşam doyumlarına ilişkin t testi tablosu

Değişken	Kurumda hissetme	güven	N	\bar{X}	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yaşam doyumu	Evet		97	24.81	5.11	4.087	149	.001
	Hayır		54	21.02	6.07			

Bu sonuçlara göre kurumlarında kendilerini güvende hisseden çalışanların yaşam doyumları, kurumlarında kendilerini güvende hissetmeyen çalışanların yaşam doyumlarından anlamlı biçimde daha yüksektir.

- **Özel sektör çalışanlarının yaşam doyumu puan ortalamaları işyerindeki sosyal ortam değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 7. Özel sektör çalışanlarının sosyal ortam açısından yaşam doyumlarına ilişkin t testi tablosu

Değişken	Sosyal ortamı	N	\bar{X}	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yaşam doyumu	Seven	131	23.67	5.85	1.177	149	.241
	Sevmeyen	20	22.05	4.90			

Tablo 7'de görüldüğü gibi, çalışanların sosyal ortamı sevip sevmemelerinin yaşam doyumu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmıştır ($t_{0.05; 149} = 1.177, p > .05$).

- **Özel sektör çalışanlarının yaşam doyumu puan ortalamaları işyerindeki ilişkilerin iyi olma değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 8. Özel sektör çalışanlarının ilişkilerin iyi olma açısından yaşam doyumlarına ilişkin t testi tablosu

Değişken	İlişkilerin iyi olma	N	\bar{X}	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yaşam doyumu	Evet	16	23.88	6.63	.307	149	.760
	Hayır	135	23.41	5.66			

Tablo 8’de görüldüğü gibi çalışanların işyerinde ilişkilerinin iyi olup olmamasının yaşam doyumu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmıştır ($t_{0.05; 149} = 0.307, p > .05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada; yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenlerinin, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratacak şekilde yaşam doyumunu yordamadıkları görülmüştür.

Ancak çalışma yılı değişkeninin yaşam doyumu üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç Yiğit, Dilmaç ve Deniz tarafından yapılan (2011:1-18), Konya Emniyet Müdürlüğü örnekleme sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar, akla çok yakın gelen bir yaklaşımla, çalışma yılı daha az olan grubun yaşam doyumunun daha düşük olmasını beklenti ile açıklamışlardır (Yiğit, Dilmaç, Deniz, 2011:1-18).

Mesleki ilerleme inancı ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiye bakarak, kurumlara; çalışanların adaletinden emin olabilecekleri, objektif değerlendirme kriterleri ile şekillendirilmiş, şeffaf organizasyon şemaları oluşturmaları, bu şemalarda her çalışan için ilerleme ihtimali barındıran, yani öznel hedefler oluşturmalarını sağlayan yollar göstermeleri önerilebilir.

Yaşam doyumu puan ortalamalarının yönetici algısı değişkeni ile ilişkisine bakıldığında; işletmelere, işlerin zamanında ve gereği gibi yaptırılması ve yönetilmesi mezziyetlerinin yanında, kendisine bağlı çalışanların takdirini kazanabilen yöneticilerin tercih edilmesinin ya da yöneticilerin bu konudaki farkındalık ve becerilerinin yükseltilmesinin anlamlılığı anlatılarak, bu konuda önlemler almaları önerilebilir.

Yaşam doyumu puan ortalamalarının yöneticilerin adil olması değişkeni ile de ilişkili olduğu bulunmuştur. Adaletin subjektif bir algı olduğu bir gerçektir. İşletmeler açısından yönetimdeki şeffaflık, değerlendirme kriterlerinin kişiler tarafından görünürlüğü, anlaşılabilirliği ve mümkün olduğu ölçüde kabul edilebilir oluşu bir kaygı konusu olmalıdır. Bu çerçevede gerekli önlem ve düzenlemeleri sisteme dahil etmeleri önerilebilir.

Yaşam doyumu puan ortalamalarının kurumda güven duygusu ile ilişkisi de çok nettir. Bu sonuçlara göre, kurumlarında kendilerini güvende hisseden çalışanların yaşam doyumları, kurumlarında kendilerini güvende hissetmeyen çalışanların yaşam doyumlarından anlamlı biçimde daha yüksektir. Burada başlangıç noktası her kurum ve işletme için çalışanları ile yapacağı bir çalışmayla güvenin kaynaklarını belirlemek ve sonrasında da bu kaynakların geliştirilmesi için gerekli önlemleri almak olmalıdır.

Yaşam doyumu puan ortalamalarının diğerleri ile ilişkilerin iyi değerlendirilip değerlendirilmemesi ya da işyerindeki sosyal ortamın nasıl değerlendirildiği ile ilgili bir farklılık yaratmadığı saptanmıştır. Çalışanlar kurum içindeki ilişkileri genel olarak pozitif değerlendirmese de, küçük gruplarda sağlıklı ve doyumlu ilişkiler kurmuş olabilir.

Bu araştırmada ortaya konulmak istenen; beyaz yakalı profesyonellerin iş yerleri, işleri, yöneticileri ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin; bu kişilerin yaşam doyumu üzerinde bir etkisi olduğu ve geçmiş araştırmaların sonuçlarından hareketle bu sonuçların kişilerin iş performansı dolayısıyla iş yeri performans ve karlılığı üzerinde bir etkisi olduğudur.

Birden fazla araştırma ve örneklem grubu ile yapılan çalışmalarda elde edilen veriler göstermektedir ki, çalışanların iyi oluş düzeylerinin düşüklüğü hem bireyler hem de işletmeler için birçok yan etkiyi beraberinde getirmektedir (Goetzel vd, 2002:320-330). Özellikle çalışanın bağlılığı, işletme performansı ve kişinin iyi oluşu aralarındaki ilişkiyi arayan genişletilmiş çalışmalar mevcuttur (Truss vd, 2013:2657-2669). Kişinin iyi oluş seviyesindeki düşüklük, bağlılıkta düşüklüğü ve bu da işletme performansının düşüklüğü ile ilişkili bulunmuştur (Christian vd., 2011:89-136, Schaufeli, 2013). Gilmeanu, yaptığı teorik

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

çalışmasında; kişilerin iş doyumu, bireysel performansı ve motivasyonları arasında mutlak bir ilişki olduğunu savunmuştur (Gilmeanu, 2015:69-80). İşletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yaşamlarını devam ettirebilmeleri ancak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları ile mümkündür. Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında iç müşteri olan çalışanlar önemli bir role sahiptir. Çalışanların istenen düzeyde performans sergilemeleri ancak iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri istenen düzeyde ise mümkün olabilir (Karavardar, 2015:139-150).

Buradaki öneriler araştırmacının sınırlı bilgi ve tecrübesi ile yapılmıştır. İstatistik bilgiler ise bilimsel kriterleri karşılayan niteliktedir. Daha engin tecrübe ve bilgi ile ele alınarak hem işletme hem de çalışanlar için uygulanabilir ve sonuç getirecek önlem ve önerilere hizmet etmesi umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Baker, L. M., Wilson, F. L., & Winebarger, A. (2004). An Exploratory Study Of The Health Problems, Stigmatization, Life Satisfaction, and Literacy Skills Of Urban, Street-Level Sex Workers. *Women And Health*, 39, 83–96.

Bollante, D., Link, A.N. (2007)., Are Public Sector Workers More Risk Averse Than Private Sector Workers? *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 34 no. 3, 408-412.

Biswas, S. (2012). Impact of Psychological Climate & Transformational Leadership on Employee Performance. Vol. 48 Issue 1, p105-119.

Boreham, P., Povey J., Tomaszewski, W. (2016). Work and Social Well-Being: The Impact of Employment Conditions on Quality of Life. *The International Online Journal of Human Resource Management*. June. 593-611.

Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. USA: Sage Publications, Inc.,pp 123-129.

Bryant, R. A., Marosszeky, J. E., Crooks, J., Baguley, I. J., Gurka, J. A. (2001). Posttraumatic Stress Disorder and Psychosocial Functioning After Severe Traumatic Brain Injury. *The Journal of Nervous and Mental Disorders*, 189, 109–113.

Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

Cluskey, G. R., Vaux, A. (1997), Is Seasonal Stress a Career Choice of Professional Accountants. *Journal of Employment Counseling*, Vol.34, No.1, 7-

19.

Chandra T. P. (2016), The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance, *International Education Studies*, v9 n1, 131-140.

Christian, M., Garza, S., Slaughter, E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., Wesson, M. J. (2013). Justice At The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test Of Social Exchange And Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199- 236

Çivitçi, A. (2012). Üniversite Öğrencilerinde Genel Yaşam Doyumu Ve Psikolojik İhtiyaçlar Arasındaki İlişkiler. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 321-336.

Davis, K. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı. (Çev. K. Tosun ve ark.). İstanbul Üniversitesi Yayın no: 3028, 4-34

Deloitte Y Kuşağı Araştırması (2015) (2018), <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-tr.html>, (indirme tarihi, 01/10/2019)

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2000). A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses. *Journal Of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.

Diener, E., Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189–216.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43.

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (19), 71-75.

Diener, E., & Tay, L. (2015). Subjective wellbeing and human welfare around the world as reflected in the Gallup World Poll. *International Journal of Psychology*, Volume 50, No 2, 135-149.

Dünya Gazetesi Yayın Kurulu ve Dökümantasyon Servisi, *Ekonomi Sözlüğü*, (anonim), (1995).

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Gablera, C.B., Hillb R. P. (2014), Abusive Supervision, Distributive Justice, and Work-Life Balance: Perspectives From Salespeople and Managers, Villonova School of Business Publishings, Villonova University 16-68.

Gilmenau M.R. (2015), Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance, Valahian Journal of Economic Studies Vol. 6 Issue 3, 69-80.

Goetzel, R., Ozminkowski, R., Sederer, L., Mark, T. (2002). The Business Case For Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care About The Mental Health And Wellbeing Of Their Employees. Journal Of Occupational And Environmental Medicine, 44, 320–330.

Hampton, D. R. (1972). Behavioral Concepts in Management (2nd ed.). Dickensen Publishing Company, 358.

Harenstam, A., Bejerot, E., Leljon, O., Scheele, P., Waldenström, K., The Moa Research Group. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. European Journal of Work and Organizational Psychology. 305- 343.

Harrell, A., Chewning, E., Taylor, M. (1986), Organizational-Professional Conflict and the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Internal Auditors, Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol.5, No.2, 109-121.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268.

Joy, R. H. (1990). Path analytic investigation of stress-symptom relationships: Physical and psychological symptom models. Published Doctoral Dissertation, University of Illinois.

Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma. Journal of Accounting & Finance, 64.

Karnani, A. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. California Management Review, Vol. 49 No. 4, 90-111.

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi (2000). Nobel Yayın Dağıtım.

Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Cilt 11, Sayı 26,139-150.

Kassalow, E. M. (1962). New Union Frontier-White-Collar Workers. Harvard Business Review, 40(1), 41-52.

Kesici, Ş. (2008).Yeni Psikolojik İhtiyaç Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları. Selcuk University Social Sciences Institute Journal . 2008, Vol. 20, 494-495.

Kotz, D.M. (2013), The Financial and Economic Crisis of 2008: A Systemic Crisis of Neoliberal Capitalism,” Review of Radical Political Economics 41:3 (2009), Volume 35, 315

Köker, S. (1991). Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniveristesisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Lundin, A., Stoetzer, U., Modig, K. Carlsson, A.C., Wändell, P. Theobald,H. (2014). Personality Measured as Murray’s Psychological Needs and All-Cause Mortality: 41 years of Follow-Up of A Population-Based Sample. Personality and Individual Differences. Volume 68, 32–36

Mc Cormick, E.J. ve İlgen, D. (1980). Industrial psychology. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Paterson, J. (2013). Low pay tops reasons for unhappiness at work. Employee Benefits, Volume 6, 1-6

Pavot, W., Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. Psychological Assessment, 5, 164-172.

Ryan, A. (1995). Psychological Needs and The Facilitation of Integrative Process. Journal of Personality, 63 (3), 397–427

Smither, R.D. (1998). The Psychology Of Work And Human Performance (3rd ed.). Longman, Inc.

Solomon, B. (1956). Dimensions Of Union Growth 1900-1950. Industrial And Labor Relations Review, 544-561.

Spiegelaere S. De., Gyes G. Van., Witte H. De., Niesen W., Hootegem G. Van., (2014)., On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. Creativity and Innovation Management, Volume 23, 3.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., Delbridge, R. (2013). Employee

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Engagement, Organisational Performance and Individual Well-Being: Exploring the Evidence, Developing the Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2657–2669.

Varghese, S., & Jayan, C. (2013). Quality of Work Life: A Dynamic Multidimensional Construct at Work Place–Part II. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(2), 91-104.

Warr, P. (1999). *Well-Being and The Workplace*.

Wigger, A., Buch-Hansen, H. (2013). Competition, The Global Crisis, And Alternatives To Neoliberal Capitalism: A Critical Engagement With Anarchism. *New Political Science*, 35(4), 604-626.

Yiğit, R., Dilmaç, B., Deniz, M.E., (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi Cilt:13. 3. 1-18*.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ*

Hamza Kandemir

Öğr. Gör. Dr.

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Atabey Meslek Yüksekokulu

E-mail: kandemir.hamza@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3672-5970>

Özet

Bu araştırma Burdur ili merkezinde çeşitli kamu kurumlarında çalışan memur kadrosundaki çalışanların algılarına dayanılarak, toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumuna etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü açıklamaya yöneliktir. Ölçekler çeşitli kamu çalışanı memurlara tesadüfi olarak uygulanmıştır. Araştırmanın yönteminde kullanılan istatistiksel yaklaşım yapısal eşitlik modellemesidir (YEM). Araştırmanın modeli yapısal eşitlik modeli ile analize tabi tutulmuş ve sonucunda toplumsal kültürün anlamlı bir şekilde örgütsel değişim tutumuna ve örgüt kültürüne etki ettiği aynı zamanda da toplumsal kültürün örgütsel değişime etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim, Yapısal Eşitlik Modellemesi.*

THE EFFECT OF SOCIAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CHANGE ATTITUDE THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

This research aims to explain the mediating role of organizational culture in the effect of social culture on organizational change attitude based on the perceptions of employees in civil servants working in various public institutions in Burdur province. The scales were applied randomly to various public servants. The statistical approach used in the method of the research is structural equation modeling (SEM).

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Atf (APA): Kandemir, H., (2020), Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı ile Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (1): 18-36.

The model of the research was analyzed with the structural equation model and as a result, it was concluded that social culture had a significant effect on organizational change attitude and organizational culture, and it also concluded that organizational culture had an mediating effect on the impact of social culture on organizational change.

Keywords: *Social Culture, Organizational Culture, Organizational Change, Structural Equation Modeling.*

JEL Codes: *M14, O30, D83*

1. Giriş

Kültürün günlük dilimizdeki anlamlarından bir tanesi, kültür mantarı vb. olduğu gibi “doğal ortam dışında insan denetiminde yetiştirilen” şeklindedir. Günlük dilde kültürün diğer bir anlamı: “bilgi”dir. Kültürlü insan denildiğinde; bilgi düzeyi yüksek, düşünce zenginliği olan ve her konuda bilgi sahibi olan insan ifade edilmektedir. Kültür kavramının hepimizin bildiği bu kullanımları dışında sözlük anlamının: “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*” (Güncel Türkçe Sözlük) olduğu görülmektedir. Yine kapsayıcı bir tanıma göre kültür: “*Bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından öbürlerinden ayıran ve gerek özdeksel gerek tinsel alanlarda oluşturulan ürünlerin tümü.*” (BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü) olarak kabul edilmektedir.

Sözlük anlamlarına göre, hars veya ekin kavramları ile de ifade edilebilen kültür, atalardan bugüne kadar meydana getirilen tüm maddi ve manevi değerler ve insanın doğaya egemenliğini artıran tüm araçları kapsayacak şekilde geniş çerçevede kullanılan bir kavramdır. Maddi ve manevi değerler ayrımı, maddi kültür ve moral kültür ayırımına götürmektedir. Maddi kültür, görünür alanlarla ilgili, bir toplumdaki insanların ürettikleri teknoloji, üretim araçları ve gereçlerini kapsayan tüm ürünleri ifade etmektedir. Moral kültür ise o toplumdaki dini inançları, ahlaki değerleri, hukuk sistemini, insan ilişkilerini düzenleyen yazılı veya yazılı olmayan kuralları, toplumda anlamı olan sembolleri, davranışların gerisindeki her türlü düşünce ve algılamaları ve egemen veya muhalif zihinsel durumları anlatmaktadır (Bostancı, 2003: 111).

Huntington kültürün toplumların gelişmesindeki rolü ile ilgili bir çalışmanın önsözünde, kültürün farklı disiplinlerdeki farklı bilim adamlarınca farklı bağlamlarda tanımlandığını ifade etmektedir. O'na göre kültür, sıklıkla, bir toplumun sahip olduğu entelektüel, musiki, sanatsal ve edebi ürünleri ifade etmektedir. Bu tanımlama “yüksek kültür”e karşılık gelmektedir. Bir antropolog olan Clifford, çok geniş içeriği olan bir tanımla, kültürü, bir toplumun sahip olduğu değerler, pratikler, semboller, kurumlar ve insanlar arası ilişkiler olarak açıklamaktadır. Kültürün her şeyi kapsayan bir kavram olarak ele alındığında hiçbir şeyi açıklayamayacağını ifade etmektedir. Bu nedenle kültürün toplumsal gelişmeyi nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için daha işlevsel bir tanım yapma ihtiyacı vardır (2000: xv). Bundan dolayı kültür, tamamen sübjektif bir yaklaşımla, toplumdaki insanlar arasında yaygın olan değerler, davranışlar, inançlar, yönlendirmeler ve varsayımlar şeklinde değerlendirilebilir.

Schein (2010: 2)'a göre kültür, tek bir kültürden değil, kültür düzeylerinden oluşmaktadır. Kültür düzeyleri, makrokültür, örgütsel kültür, alt kültür ve mikrokültür olarak dörde ayrılmaktadır. Makrokültürler, ulusların, etnik ve dini grupların veya küresel olarak yayılmış olan mesleklerin sahip olduğu kültürlerdir. Örgütsel kültür, özel sektör örgütlerinin, kamu örgütlerinin veya kar amaçsız örgütlerin sahip olduğu kültürü ifade etmektedir. Alt kültürler, kuruluşların içerisindeki mesleklere ait kültürlerdir. Bunlar tıp, hukuk, mühendislik gibi alanlarla ilgili mesleklerdir. Mikro kültürler ise örgütlerin içerisinde veya dışarısındaki mikro sistemlerdir. Örneğin, cerrahi ekipler ve/veya görev timleri gibi. Bu çalışmanın araştırma düzeyi makrokültür olarak ulusal kültür ve örgütsel kültürdür.

Toplumsal kültürün ölçümü ile ilgili olarak en bilindik model Hofstede'nin değerler modelidir. Hofstede bu çalışmasını 1967-1973 arasında 40 farklı ülkedeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Farklı iş hedeflerinin önemini vurgulayan yani işle ilgili değerleri ölçmeye çalışan 14 soruluk ankete verilen cevaplara göre, ekolojik faktör analizi yapan Hofstede, analiz sonucunda bireysellik ve erillik olmak üzere 2 ana boyut ortaya koymuştur. Daha sonra analizini 40 ülkeden 53 ülkeye genişletmiştir (Smith ve Dugan, 1996: 232). Bu genişleme neticesinde 116.000 çalışanın dahil olduğu araştırma sonucunda dört temel kültür boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar, güç mesafesi), bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişlilik ile belirsizlikten kaçınma boyutlarıdır (Hofstede, 1983: 46).

Güç mesafesi, bir toplumdaki insanların, gücün dağılımında algıladıkları eşitsizliğin ölçüsü demektir. Güç, herhangi bir toplumda ayrıcalıklar ve statü sembolleriyile birlikte kendini gösteren bir olgudur. *Güç mesafesinin yüksek* olduğu toplumlarda çalışanlar patronları ile aralarında duygusal uzaklığın fazla olduğuna inanırlar. *Güç mesafesinin düşük* olduğu toplumlarda tam tersine çalışanlar patronlarına karşı kabul edilmiş bir eşitsizlik içerisinde değildirlir (Hofstede, 2010: 61). *Bireyselci toplum*, bireyin çıkarlarının toplumun çıkarlarının üzerinde tutulduğu bir toplumdur. Bireyselci toplumda bireyler arası bağlar gevşektir ve herkes kendini yüceltecek işler peşindedir. *Toplulukçu toplum*, güçlü bir şekilde birbirine bağlı üyelerden oluşan toplumdur. Birey grup tarafından ömür boyu korunmaktadır (Hofstede, 2010: 92). *Eril toplum*, duygusal cinsiyet rollerinin belirgin olduğu toplumdur. Erkekler iddialı, sert ve materyalist olurken, kadınlar daha şefkatli, mütevazı ve yaşam kalitesi odaklı olurlar. *Dişil toplum*, duygusal cinsiyet rollerinin üst üste bindiği toplumdur. Erkekler de kadınlar da daha şefkatli, mütevazı ve yaşam kalitesi odaklı olma eğilimindedirler (Hofstede, 2010: 140). *Belirsizlikten kaçınan toplum*, herhangi bir belirsiz ve bilinmeyen durumla karşılaşıldığında üyelerinin aşırı derecede tehdit algıladığı ve hissettiği toplumdur. Bu algılama ve hissetme toplumun üyeleri arasında belirsizlik dönemlerinde sinir stres yoluyla kendini gösterir. Ayrıca, belirsizliklerin ve bilinmeyenlerin azaltılması için yazılı ve yazılı olmayan kurallara sıkça başvurulur. *Belirsizlikten kaçınmayan toplum*, tam tersine belirsizlik ve bilinmeyene karşı psikolojik açıdan daha dirençli bireylerden oluşmaktadır. (Hofstede, 2010: 191).

Bireylerin sahip olduğu ve davranışlara dönüşme ihtimali olan inanç ve tutumların ortaya çıkışında, gerçek çevrenin yani kültürel tesirlerin etkili olduğu konusunda sosyologlar, eğitimciler ve daha birçok alandan bilim adamları hemfikirdir (Krech ve Crutchfield, 1994: 262). Toplumsal kültürün davranışa yansması konusunda çalışmalardan birisi Ouchi (1981)'ye aittir. Ouchi (1981), Japon toplumunun sahip olduğu kültürel değerlerin Japon tarzı yönetime yansmasını J Teorisi olarak, Amerikan toplumunun sahip olduğu kültürel değerlerin Amerikan tarzı yönetime yansmasını ise A Teorisi olarak ele almıştır. Yönetimde başarılı olabilmek için ne A ne de J Teorisinin yeterli olmadığını savunan Ouchi, kendince her iki tarzın üstün yönlerini bir araya getirerek Z Teorisi adını verdiği bir yönetim tarzının özelliklerini sıralamıştır. Fukuyama (2005), kültürün toplumların geleceğini inşa etmede ciddi bir rolünün olduğunu ileri sürmektedir. Farklı toplumlarda ekonomik sistemler aynı olsa bile, özellikle Kore, Japonya, Çin ve ABD örneklerinden hareketle, kültürel farklılıkların ekonomik ve sosyal uygulamalarda

farklılaşmalara neden olduğunu ifade etmektedir. Bir toplumdaki sosyal sermaye düzeyi ve o toplumun bireyleri arasındaki güvenin yaygınlık oranı, o toplumun ekonomik refahının artışında önemli etkenler olarak görülmektedir.

Bununla beraber, aynı kültür içerisinde yaşayan bireylerin tamamının aynı inanç ve tutumlara sahip olacağını iddia etmek de zordur. Aynı kültürün üyelerinde çok geniş bireysel farklılıklarla karşılaşılabilir. Bu durum, kültürün heterojen bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İlkel adı verilen, nispeten diğer toplumlara göre homojen olan toplumlarda bile bireylerde inanç, tutum ve faaliyetlerde farklılıkların olduğu görülebilmektedir (Krech ve Crutchfield, 1994: 266-267). Çalışmanın araştırma bölümünde ulusal kültür modelini temel aldığımız Hofstede (1980: 21; 2010:5)'e göre kültür, bir grubun üyelerinin diğer bir grubun üyelerinden ayırt edilmesini sağlayan zihnin veya düşüncenin kolektif programlamasıdır. Zihinlerin programlanması, çocukluğundan itibaren yaşadığı çevrenin etkisiyle aynı kültürel değerlere sahip olan bir grup insanın, benzer düşünce yapısına ve davranışlara sahip olması demektir. Benzer düşünce yapıları aynı ulusun içerisinde farklı bireylerde farklılaşabileceği gibi, farklı uluslarda farklı bireylerde de benzeşebilir. Örneğin, İngiliz Ulusunda 100 insandan 30'u Türk Ulusunda ise 100 insandan 70'i X düşünce tarzında olabilir. Tabii ki, X zihin veya düşünce yapısının programlanması gen, çevresel unsurlar ve diğer unsurlarla gerçekleştirilecektir. Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda toplumsal kültürün o toplumdaki bireylerin, iş yapma şekilleri, iletişim, liderlik ve yönetim anlayışları üzerinde etkili olacağını söylemek mümkündür. Diğer taraftan toplumdaki tüm bireylerden benzer durumlarda aynı davranışları göstermesini beklemek de doğru değildir.

Ulusal kültürler arasındaki farklılıkların yansıdığı alanlardan biri de örgütlerin yapılandırılması ve yönetilmesiyle bağlantılı olan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından düzenlenen paylaşılan anlamlar, değerler, davranışlar ve inançlar olarak (Patterson ve West, 2005: 405) tanımlanmaktadır.

Bir toplumdaki örgütlerin kültürünün tamamı ile o toplumun kültüründen şekillendiğini söyleyememekle birlikte toplumsal kültürün o toplumdaki örgütlerin kültürünü etkilediği bilinmektedir. Örneğin, kurucunun veya ailenin sahipliğinde olma eğilimi taşıyan Güney Kore'deki işletmeler ve Tayvan'daki Çinlilerin sahipliğindeki işletmelerde yöneticiler, babacan (paternalist) olma eğilimi taşımaktadırlar. Örgütte çalışanlar üzerinde yüksek güç mesafesi ilgili değerler teşvik edilmektedir. Batıdaki işletmelerin ise örgüt yapıları daha düz ve daha az bürokratiktir (Lok and Crawford, 2004: 323-324).

Ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde yordaması ve hangi tip toplumsal kültürün hangi tip örgüt kültürü üzerinde ne düzeyde etkili olduğu varsayımları, kültüre hangi açıdan yaklaştığımızla bağlantılıdır. Hofstede (1994), örgüt kültürünün ulusal kültürden ayırt edilebildiğini ancak, örgüt kültürünün şekillenmesinde ulusal kültürün etkisinin olduğunu varsaymaktadır. Geçmiş çalışmalarda da bunun kanıtlarını görebiliyoruz. Bu konuda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Soeters ve Schreuder'e (1988)'göre Hollanda'da faaliyet gösteren ABD menşeli muhasebe firmaları üzerinde ABD kültürünün etkisi tespit edilmiştir. Hilal (2006) Avrupa, Latin Amerika, Amerika, Kuzey Amerika ve Asya'da şubeleri olan Brezilya kökenli uluslararası bir firmada 1742 katılımcı üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonucunda, Brezilya kültürünün firma kültürü üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. O'na göre bir ülkenin kültürünü anlamadan o ülkedeki bir örgütün kültürünü anlayamazsınız. Gulev (2009), Almanya, Avusturya, Slovenya ve Danimarka üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın neticesinde örgüt kültürünün toplumsal kültürlere öykündüğünü ve özellikle bu etkinin iletişim, kontrol ve otorite kalıplarının etrafında şekillendiğini ifade etmiştir. Akdeniz ve Seymen (2012) otel işletmeleri üzerine yaptıkları araştırma sonucunda ulusal kültürle örgüt kültürü arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu ve ulusal kültürün örgüt kültürünü ileri düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Nazarian vd. (2014) İran'da orta ve büyük ölçekli özel sektör kuruluşu yöneticileri üzerinde yapmış oldukları bir araştırma neticesinde, toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilediğini ve bu etkinin kuruluş büyüklüğü açısından da farklılaşabildiğini görmüşlerdir. Ayrıca, orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürünün hiyerarşi kültüründen büyük ölçekli işletmelerin ise piyasa kültüründen ağırlıklı olarak etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Ulusal kültür örgüt kültürünü etkilediği gibi örgüt çalışanlarının algı ve tutumlarını da etkilemesi söz konusudur. Bu bağlamda örgütlerde değişime karşı tutumlar toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün etkisi ile şekillenmektedir. Bu çalışmada örgüt çalışanlarının değişime karşı tutumlarının toplumsal kültürden etkilendiği, aynı zamanda örgüt kültürünün de aracılık etkisinin olduğu varsayımı test edilmektedir. Daft (1998: 291)'a göre örgütsel değişim aynı zamanda örgütte yenilik meydana gelmesidir ve yeni bir düşüncenin ya da örgüt yapısının örgüt tarafından benimsenmesidir. Örgütsel değişimle örgütler, insan kaynaklarında, işlevsel kaynaklarda, teknolojik becerilerde ve örgütsel becerilerde bir gelişmeyi hedeflemektedir. Örgütlerde değişim, küçük adımlarla yapılabildiği gibi kökten ve radikal adımlarla da yapılabilmektedir.

Örgütsel değişim; üst yönetimin planlayarak bir program dâhilinde uyguladığı bir olgu olabildiği gibi örgütün dış çevredeki gelişmelere adaptasyonu veya tecrübelerinden öğrenmesi neticesinde kendiliğinden oluşan bir olgu olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle günümüzde kendiliğinden oluşan değişim daha çok görülmektedir (Child, 2005: 284-285). Örgütsel değişim meydana geldiğinde örgütlerin bu değişime karşı refleksi nasıldır sorusu ile ilgili literatürde esas inceleme konusu yapılan “değişime karşı direnme” olmuştur. Elbette örgütsel değişime karşı direnç denildiğinde bile hangi düzeylerde sorusuyla mukabele etmek gerekmektedir. Çünkü direnç, örgüt, grup ve bireysel düzeyler açısından ortaya çıkabilmektedir (Dickinson ve Mannion, 2011:177). Bu çalışmada bireysel düzeyle ilgilenilmekte ve bireysel düzeyde değişime direnç değil değişime karşı temel tutumlar ele alınmaktadır.

Örgütlerde değişim sürecinde bireylerin tutumlarıyla ilgili olarak sadece direnç olgusunu dikkate alamayız. Bireysel düzeyde örgütsel değişime karşı tutum denildiğinde pozitif ya da negatif yönde olmak üzere bir örgüt çalışanının o örgütte meydana gelen bir değişiklik girişimini değerlendirmesi veya yargılaması (Lines,2005) tanımını yapabiliriz. Bu noktada vurgulanması gereken bir diğer husus, örgütsel değişime karşı tutumlarda bireysel farklılıkların ve bireylerin işyerindeki içsel ve dışsal motivasyonlarıdır (Elias, 2009). Vakola ve Nikolaou (2005)’a göre örgütsel değişim planlanırken ve uygulanırken örgütteki çalışanların kabullenme, direnç gösterme, alay etme, stres, bağlılık gibi çeşitli kişisel reaksiyonlar göstereceğini bilmek gerekmektedir. Choi (2011) örgütsel değişime karşı çalışan tutumlarıyla ilgili yapmış olduğu çalışmada geniş bir literatür taramasının neticesinde; örgütsel değişime karşı çalışanların hazır olma, kararlılık, açıklık ve sinizm olmak üzere dört tutumundan bahsetmektedir. Lines (2005)’e göre örgütsel değişime karşı çalışanların tutumlarını “tutumun gücü” ve “tutumun yönü” unsurlarını dikkate alarak ortaya çıkarabiliriz. Tutumun gücü açısından güçlü veya zayıf; tutumun yönü açısından da pozitif veya negatif olması söz konusudur. Dolayısıyla tutumların bu durumlarına göre çalışanların örgütsel değişime karşı davranışları da şekillenecektir. Örgütsel değişime karşı tutumu negatif olan bir çalışanın bu tutumu güçlü ise, işten çıkış, direnç, sabotaj veya bilgi ifşası; tutumu negatif fakat tutumunun gücü zayıf olan bir çalışan, baş eğme, ayak direme veya örgütsel sessizlik; tutumu pozitif ama zayıf olan çalışan, itaat, sahte bağlılık veya örgütsel sessizlik; tutumu pozitif ve güçlü olan bir çalışan ise, örgütsel vatandaşlık davranışını, sorumluluk alma, profesyonel değişim davranışı, kalıcılık, odaklanma, çabalama gibi davranışları sergileyecektir. Neiva vd. (2005)

çalışanların değişime karşı tutumlarını kabullenme, korkular ve sinizm olmak üzere üç boyutta belirlemiştir. Değişime karşı kabul tutumunda olanlar değişimin gerekliliğine inanan ve yeni ortama kendini hazırlama eğilimi olan insanlardır. Değişime karşı korku sahibi olanlar, değişimle oluşacak yeni ortama güvenmeyen, çekinen ve değişime şüphe ile bakanlardır. Değişime karşı olumsuz olanlar ise değişimin yararına inanmayan ve ona karşı söylem ve eylem geliştirenlerdir.

Değişime karşı tutum tipleri üzerinde hangi tip toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün etkisi ne düzeyde vardır? Miroshnik (2002) yapmış olduğu bir araştırmanın neticesinde toplumsal kültürden kaynaklanan değerler veya sosyal yapılar gibi unsurların organizasyonların faaliyetlerini, prosedürlerini ve çalışanlarını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Aldulaimi ve Sailian (2012), Katar'da kamu çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, ulusal kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları ile değişime hazır oluş arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Hofstede (1980)'e göre güç mesafesi, bireysellik ve risk almaktan kaçınma düzeyleri yüksek olan toplumlarda değişime karşı yüksek düzeylerde bir karşı duruş oluşmaktadır. Aksine güç mesafesinin, bireyselliğin ve risk almaktan kaçınma düzeylerinin çok düşük olduğu toplumlarda ise değişime karşı direnç düzeylerinin düşük ve değişimi kabullenme düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin, bireyselliğin ve risk almaktan kaçınma düzeylerinin çok düşük olduğu toplumlarda istişare edilmesi, katılımın sağlanması ve demokratik ortamların oluşturulması neticesinde değişime karşı güçlü bir desteğin elde edilebileceği düşünülebilir (Michalak, 2010). Benzer şekilde örgüt kültürünün hem örgüt üzerinde hem de örgütteki birey üzerinde etkisi olabileceğini söylemek mümkündür. Değişim, liderliğin merkezinde yer almaktadır. Örgüt kültürü ise liderlerin değişimi başarıyla gerçekleştirebilmesi için etkili olan durumsal faktörlerden bir tanesidir (Latta, 2009). Örneğin, Janićijević (2012)'e göre örgüt kültürünün örgütün tercih edeceği değişim stratejileri üzerinde ciddi bir etkisi söz konusudur. Martin (2013)'e göre örgüt kültürü örgütsel değişim üzerinde hem engelleyici hem de kışkırtıcı olmak üzere çift yönlü bir etkiye sahip olabilmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel değişime karşı bireysel tutumlara da etkisi vardır. Rashid vd. (2004) Malezya'da yapmış oldukları bir araştırma neticesinde örgüt kültürü tipinin (örgüt kültürünü dört tipe ayırmışlardır: ortak kültür; parçalı kültür; şebekelenmiş kültür ve çıkarıcı olmak üzere) örgütsel değişime yönelik tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal yönleri üzerinde farklı düzeylerde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Örneğin

çıkarcı kültürün örgütsel değişime yönelik tutumların davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönlü güçlü etkisi olduğu görülmüştür).

2. Araştırma

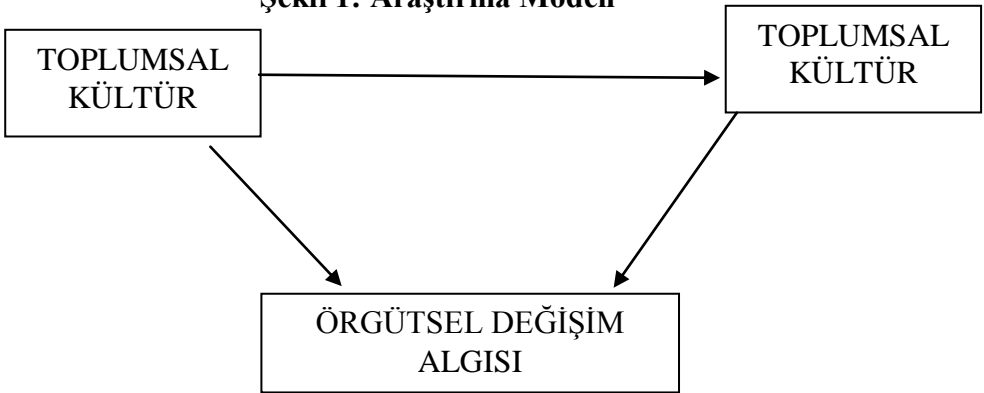
2.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu çalışmanın amacı, toplumsal kültürün örgüt kültürü ve örgüt bireylerinin değişime karşı tutumları üzerinde etkisi olup olmadığını analiz etmektir. Ayrıca, toplumsal kültürün değişime karşı tutumlar üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin düzeyi test edilmek istenmiştir. Araştırmanın evrenini Burdur ilinde çalışan kamu personeli oluşturmaktadır. Burdur ilinde toplam 15.978 kamu çalışanı bulunmaktadır. Araştırma örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 442 kişiden oluşmuştur.

2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1996: 310).

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_a: Toplumal kültür örgüt kültürü üzerinde yordama gücüne sahiptir.

H_b: Toplumal kültür örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.

H_c: Örgüt kültürü örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.

H_d: Toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda 3 ölçek ve demografik sorular yer almıştır. Birinci ölçek, Toplumsal Kültür Ölçeği (TKÖ) (Çarıkçı ve Atilla, 2009; Dursun, 2013; Stull and Till, 1995; Ryu and Moon, 2009)'dan esinlenerek hazırlanmıştır. TKÖ, Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarına vurgu yapan yukarıda bahsedilen çalışmalardan elde edilen ve 24 soru içeren 8 boyutlu bir ölçektir. Bu boyutlardan bireysellik, (insanların kendi çıkarları peşinde koşmaları elde edilen toplam çıkarı arttıracaktır); toplulukçuluk, (grup içerisinde bireyler grubun iyiliği için fedakarlık yapma isteğinde olmalıdırlar); risk alma (hayatımda her konuda risk almaktan hoşlanırım); riskten kaçınma (hayatımda hiçbir konuda risk almaktan hoşlanmıyorum); yüksek güç mesafesi, (İşyerinin huzuru ve başarısı için çalışanlarla yöneticiler arasına mesafe koymak gerekmektedir); düşük güç mesafesi, (Çalışanlar yöneticilerine katılmadıkları noktaları açıkça ifade edebilmelidir); erillik, (İşimde başarılı olmam, benim için en önemli hususların başında gelir); dişillik, (Yönetici özverili olmalı, fedakârlık yapmalı ve hırslı olmamalıdır) gibi sorularla ölçülmüştür. İkinci ölçek olan Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ) Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü ayırımını dikkate alarak dört alt boyuttan oluşturulmuştur. Bu boyutlarla ilgili sorular Cameron ve Quinn, 2006: 37-45; Gaál vd., 2010 ve Erdem, 2007'den yararlanılarak hazırlanmıştır. Klan kültürü, "kurumumuzdaki birlik beraberlik her şeyden daha önemlidir", hiyerarşi kültürü, "Kurumumuzda her şeyden önce düzen ve kurallar önemlidir", pazar kültürü, "kurumumuzda çalışanların kendi çıkarları peşinde koşması istenen bir durumdur" ve adhokrazi kültürü, "kurumumuzda her şeyden önce çalışanların inisiyatif alması ve kendi kararlarını vermesi önemsenir" gibi sorularla ölçülmüştür. Bu çalışmada değişime karşı tutum olgusunu ölçmek için üçüncü ölçek olan Değişime Karşı Direnç Ölçeğidir (DKDÖ) kullanılmıştır. Neiva ve arkadaşlarının (2005) "Attitudes Towards Organizational Change: Validation of a Scale" isimli çalışmasında yer alan ölçek Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Korku, Cynism ve Acceptance olmak üzere 3 boyuttan oluşan bu ölçekte; korku "değişim süreçlerinde işlerimi kaybetmekten korkarım", cynism "değişikliklere karşı kendimi savunmak için yeni bir söylemler geliştiririm" ve acceptance "değişikliklerin örgütün performansını artırdığına inanıyorum" gibi sorularla ölçülmüştür. Ölçeklerde yer alan soruların yanıtları için beş aralıklı Likert tipi

metrik ifadeler kullanılmıştır. Bu ifadeler, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) arasıra, (4) sıklıkla ve (5) her zaman şeklindedir.

Anket verilerinin değerlendirilmesinde demografik değişkenler SPSS 16.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler ise AMOS 16 programı ile modellenmiştir.

3. Bulgular

3.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Demografik Bulgular

Yaş	20-30 arası	31-40 arası	41-50 arası	51-60 arası		
	81	161	123	51		
Cinsiyet	Erkek	Bayan				
	293	133				
Eğitim	Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	
	28	77	112	194	16	
Pozisyon	Memur	Şef	Mrd Yrd.	Şube Müd.	Müdür	Başk.
	266	17	10	5	29	88
Çalışma Yılı	1-5 arası	6-10 arası	16-20 arası	21-25 arası	26 ve üzeri	
	147	62	48	62	54	
Medeni Hal	Evli	Bekar				
	347	78				

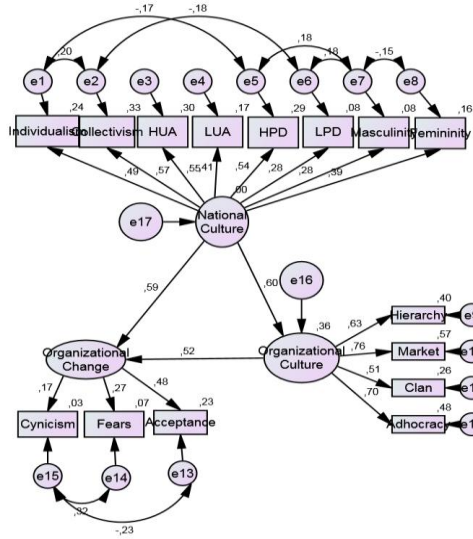
3.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Bulguları

Araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerleri (Goodness of Fit Statistics) dikkate alınmaktadır. Uyum iyiliği istatistikleri, modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım sınır değerler kullanılarak yorumlanabilir. En sık kullanılan uyum iyiliği değerlerinden biri χ^2 (Ki-kare) değeridir. Bu değer AMOS'taki karşılığı ise CMIN/df değeridir. YEM çalışmalarında CMIN/df (serbestlik derecesi) değerinin ikiden büyük olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya beşin altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 122-126). Bunun yanı sıra sıklıkla kullanılan bu uyum değerleri GFI (Goodness of fit index) değeri, CFI (Comperative fit index, Karşılaştırmalı uyum indexi) değeri, TLI (RFI) (Tucher-Lewis index, Göreceli uyum indexi) değeri, NFI (Normed fit index, Normlaştırılmış uyum indexi) değeridir. Bu uyum iyiliği indexleri sıfır ile bir arasında değer alır ve bire yakın olması uyumun çok iyi olduğunun göstergesidir. Uygunluk kriteri optimal değerlerine bakıldığında GFI, CFI, RFI, NFI, NNFI => 0.90 olması, AGFI => 0.80 olması uyumun çok iyi olduğunun göstergesi ve χ^2/df (Ki-Kare/serbestlik derecesi)'nin ikiden küçük

olması mükemmel uyumu beşe kadar olması ise de kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Jöreskog ve Sörbom, 1993, Kline, 1998). RMSEA, Ortalama hata karekök yaklaşımı (Root –Mean-Square Error Approximation). RMSEA 0.05’e eşit veya küçük değerde ise oldukça iyi bir uyumu göstermektedir. 0.08-0.10 arasındaki değerler ise kabul edilebilir bir uyumu gösterirken, 0.10’dan büyük değer kötü uyumu ifade etmektedir (Yılmaz, 2004b:77-90).

Bu istatistikî bilgiler kapsamında aşağıda modellerin tümü değerlendirildiğinde uyum indeksi (CMIN/df, RMSEA, GFI, RMR, NFI, IFI, CFI, RFI) değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

Şekil 2. Örtük Değişkenlerle Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İle Yol Analizi



Tablo 2. Yol Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/df	RMSEA	GFI	NFI	RMR	IFI	
Kabul Edilebilir Değerler	CFI						
	<5.00	<.80	<0.90	<1.00	<0.80	<0.90	
	<0.90						
Örtük Değişkenlerle Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İle Yol Analizi	2.686	0.062	0.940	0.835	0.42	0.890	0.887

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Şekil 2'ye göre bağımlı değişkenler olan toplumsal kültür, örgütsel kültür ve örgütsel değişim algısının alt boyutlarının SPSS 21 programı yardımı ile toplam puanları alınmış ve birer bağımsız değişken haline getirilerek regresyon yolları ile bir üst boyutuna bağlanmıştır. Toplumsal kültür 8 alt boyutu (bağımsız değişkeni) ile örgüt kültürü 4 alt boyutu ile, örgütsel değişim algısı da 3 alt boyutu ile gözlenen değişkenlerle yol analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Toplumsal Kültürün ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişim Üzerindeki Yordama Gücünü Gösteren Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

			β	S.E.	C.R.	P
Örgütsel Kültür (<i>Organizational_Culture</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,596	,198	6,143	***
Örgütsel Değişim (<i>Organizational_Change</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,594	,229	3,957	***
Örgütsel Değişim (<i>Organizational_Change</i>)	<---	Örgütsel Kültür (<i>Organizational_Culture</i>)	,525	,099	3,972	***
Bireycilik (<i>Individualism</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,492			
Toplulukçuluk (<i>Collectivism</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,575	,158	8,892	***
Yük. Belr. Mesafesi (<i>HUA</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,550	,150	6,892	***
Düş. Belr. Mesafesi (<i>LUA</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,409	,119	5,877	***
Yük. Güç Mesafesi (<i>HPD</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,541	,178	6,508	***
Düş. Güç Mesafesi (<i>LPD</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,278	,122	4,375	***
Erillik (<i>Masculinity</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,277	,154	4,265	***
Dişilik (<i>Femininity</i>)	<---	Toplumsal Kültür (<i>National_Culture</i>)	,394	,136	5,731	***
Hiyerarşi (<i>Hierarchy</i>)	<---	Örgütsel Kültür (<i>Organizational_Culture</i>)	,635			
Pazar (<i>Market</i>)	<---	Örgütsel Kültür (<i>Organizational_Culture</i>)	,758	,090	11,372	***
Klan (<i>Clan</i>)	<---	Örgütsel Kültür (<i>Organizational_Culture</i>)	,506	,091	8,633	***
Adhokrasi (<i>Adhocracy</i>)	<---	Örgütsel Kültür (<i>Organizational_Culture</i>)	,695	,087	10,925	***
Kabullenme (<i>Acceptance</i>)	<---	Örgütsel Değişim (<i>Organizational_Change</i>)	,483			
Korku (<i>Fears</i>)	<---	Örgütsel Değişim (<i>Organizational_Change</i>)	,269	,104	4,726	***
Sinizizm (<i>Cynicism</i>)	<---	Örgütsel Değişim (<i>Organizational_Change</i>)	,166	,121	2,862	,004

Tablo 3’te toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün örgütsel değişim üzerindeki yordama gücü görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, test edilen hipotezler sonuçları şunlardır:

Şekil 2’de görüleceği üzere, toplumsal kültürün örgüt kültürü ($\beta=.596$, $p=***$) ve örgütsel değişimi ($\beta=.594$, $p=***$) anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu demektir ki; toplum kültüründe ve örgüt kültüründeki 1 birimlik bir değişim örgütsel değişimde yaklaşık 0,60 birimlik değişime sebep olmaktadır. Bu sonuçlara göre örgüt kültürünü aracı değişken olarak kabul ettiğimiz takdirde, örneklemimizde örgüt kültürünün aracılık etkisinin çok etkili bir yapıya sahip olmadığı, toplumsal kültür ile örgüt kültürünün neredeyse örgütsel değişimi aynı yordama katsayısına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Örtük değişkenler ile yol analizi sonuçlarına göre toplumsal kültür boyutlarını yordayan düşük güç mesafesi ($\beta=.278$, $p=***$) ve erilik ($\beta=.277$, $p=***$) gizil değişkenleri yordama katsayıları açısından yapısal eşitlik literatürüne göre yetersiz bir regresyon katsayısına sahiptir, Büyüköztürk’ün (2004) “Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler. Açımlayıcı faktör analizinde, ölçekte yer alan bir maddenin tanımlanacak olan bir faktörde yer alıp almaması, o faktörle olan ilişkisini gösteren yük değerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bir faktörle yüksek yük değeri veren maddeler faktörün tanımlandığı yapıyı ölçen maddeler olarak adlandırılır. Madde faktör yük değerinin genellikle 0.45 ve daha yüksek olması istenmekle birlikte faktör yük değeri 0.30 olan maddeler de ölçekte tutulabilir” değerlendirmesine istinaden erilik ve düşük güç mesafesi gizil değişkenleri yeterli düzeyde toplumsal kültür ölçeğini açıklamakta zayıf kalmaktadır. Yine aynı değerlendirmeye bağlı kalınarak örgütsel değişim örtük değişkenini yordayan değişimden korkma ($\beta=.269$, $p=***$) ve değişim karşıtı ($\beta=.166$, $p=.004$) gizil değişkenleri de örgütsel değişim örtük değişkenini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer gizil değişkenlerin bağlı olduğu örtük değişkenleri yordama katsayıları yeterli ve anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Hipotezlerin Ret/Kabul Durumları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H _a : Toplumsal kültür örgüt kültürü üzerinde yordama gücüne sahiptir.	Kabul
H _b : Toplumsal kültür örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.	Kabul
H _c : Örgüt kültürü örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.	Kabul
H _d : Toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul

Yapılan analizler sonucunda modele ilişkin geliştirilmiş olan H_a, H_b, H_c ve H_d hipotezleri kabul edilmiştir.

4.Sonuç

Örgütsel değişim kamu kurumları gibi hiyerarşik ve bürokratik yapılı örgütlerde gerçekleşmesi zor olan yönetim uygulamalarından biridir. Bu süreci etkileyen çok sayıda bağımsız değişkenler vardır. Bu bağımsız değişkenlerden örgüt kültürü ve toplumsal kültür araştırmada bağımsız değişkenler olarak belirlenmiş ve çalışma bu doğrultuda şekillendirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kamu kurumlarında örgütsel değişim hem toplumsal kültürden etkilenmekte hem de örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bu etkinin modellenmesinde örgüt kültürü aracı değişken olarak belirlenmiş modelin istatistiksel olarak sonuçlarına göre örgüt kültürü aracılık etkisine sahiptir. Sonuç olarak yönetici örgütsel değişimi sağlamak istiyorsa birbiri ile sıkı ilişki içinde olan örgüt ve toplum kültürünün birlikte değişime olan etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Sadece toplumsal kültür etkisini veya örgüt kültürü etkisini göz önünde bulundurarak örgütsel değişim sağlanamamaktadır. Sonuç değerlendirmesi ilgili modele yönelik olup bir öneri olarak farklı çalışmalarla kamu kurumlarındaki örgüt değişim uygulamaları ölçülebilir.

Kaynaklar

- Abdul Rashid, M.Z. ve Sambasivan, M. (2004), “The Influence of Organizational Culture and Attitudes toward Organizational Change”, *Leadership & Organization Development Journal*, 5(2), 161-79.
- Akdeniz, D., & Seymen, O. A. (2012). Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research in Hotel Enterprises. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(1), 198-217.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

- Aldulaimi, S. H., & Sailan, M. S. (2012). The National Values Impact on Organizational Change in Public Organizations in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 182-191.
- BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr>, (14.10.2019).
- Bostancı, N., (2003), “Toplum ve Kültür”, *Sosyolojiye Giriş*, 2. Baskı, Ed. İhsan Sezal, Martı Yayınevi:Ankara.
- Cameron, K.; Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francis- co: Jossey-Bass.
- Child, J. (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell, Oxford.
- Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (2007), “Levels of TQM adoption”, in Dale, B.G. *Managing Quality*, Blackwell, Oxford.
- Choi, M. (2011), “Employees’ Attitudes toward Organizational Change: A Literature Review”, *Human Resource Management*, 50 (4): 479-500.
- Çarıkçı, İ. H. & Atilla, G., (2009), “Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 52-63
- Daft, R. (1998), *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, South-Western College Publishing, Ohio
- David K. ve Crutchfield, R. S. (1994), *Sosyal Psikoloji: Teori ve Problemler*, Erol Güngör (çev.), Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.
- Dickinson, H., & Mannion, R. (Eds.). (2011). *The Reform of Health Care: Shaping, Adapting and Resisting Policy Developments*. Springer.
- Dursun, İ. T., (2013), “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4): 43-56.
- Elaine R. N, Maria Ros & Paz, M. G. T., (2005), “Attitudes Towards Organizational Change: Validation Of A Scale”, *Psychology in Spain*, 9 (1): 81-90.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Erdem, R., (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79
- Fukuyama, F. (2005), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Geert H., (1983), “National Cultures in four dimensions: a research based Theory of Cultural Differences among Nations”, *International Studies of Management & Organizations*, XIII (1-2): 46-74.

- Geert H., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- Geert H., Hofstede G. J. & Minkov, M., (2010), *Cultures and Organizations: Software of Mind (intercultural cooperation and its importance for survival, Third Edition*, McGraw Hill, New York.
- Gulev, R. E. (2009). Are National and Organizational Cultures Isomorphic? Evidence from a Four Country Comparative Study. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 7(3).
- Huntington, S. P. (2000). The clash of civilizations?. In *Culture and politics* (pp. 99-118). Palgrave Macmillan, New York.
- Janićijević, N. (2012). The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences towards the Choice of Organizational Change Strategy. *Economic Annals*, 57(193), 25-51.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.
- Kim S. Cameron & Quinn, R. E., (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Kline, R. B. (1998). *Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL*. *Journal of Psychoeducational assessment*, 16(4), 343-364.
- Kurtuluş, K., (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, Avcıol Basım, İstanbul, s.310.
- Latta, G. F. (2009). A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model) The Impact of Organizational Culture on Leading Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 19-37.
- Lines, R. (2005), "The Structure and Function of Attitudes towards Organizational Change", *Human Resource Development Review*, 4(1): 8-32.
- Miroshnik, V. (2002). *Culture and International Management: A Review*. *Journal of Management Development*.
- Nazarian, A., & Atkinson, P. (2014). Organizational Size as a Moderator of the Culture: Effectiveness Relationship: The Case of the Private Sector in Iran. *Organizational Cultures*, 14(2), 1-16.
- Ouchi, W. G., & Cuchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Patterson, M.G. and West, M.A. (2005), "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation", *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4): 379-408.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

- Peter B. S. & Dugan, S., (1996), “National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2): 231-259.
- Peter L. & Crawford, J., (2004), “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-national Comparison”, *Journal of Management Development*, 23 (4): 321-338.
- Samuel P. Huntington, “Cultures Count”, *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, (Ed.) Lawrence E. Harrison ve Samuel P. Huntington, 2000, Basic Books:
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Soeters, J., & Schreuder, H. (1988). The interaction between national and organizational culture in accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 75–85.
- Stull J. B. & Till, B. V., (1995), “Hofstede's Dimensions of Culture as Measurements of Student Ethnocentrism: A Quasi-Experimental Study”, Paper presented at the Annual Meeting of the Western States Communication Association, Portland, OR, February 10-14.
- Sungmin R. & Moon, C. W., (2010), “Long-Term Orientation As A Determinant Of Relationship Quality Between Channel Members”, *International Business and Economics Research Journal* 8 (11): 1-10.
- Vakola M. & Nikolaou I (2005). Attitudes towards Organizational Change: What is the Role of Employees? *Stress and Commitment? Employee Relat.* 27(2):160-174.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Zoltán G., Obermayer, N., Csepregi, A. & Jenei, E., (2010), “Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Investigating Organizational Culture Types and Knowledge Sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia”, 5th International Knowledge Management in Organizations Conference, At Veszprém, 52-61.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Öznur YEKSAN

Öğr. Gör.

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gevaş Meslek Yüksekokulu

E-posta: oznuryeksan@yyu.edu.tr

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8748-9221>

ÖZET

Küreselleşmenin yoğun olduğu günümüzde rekabet edilebilirlik noktasında özel sektör kadar kamu kurum ve kuruluşlarında da başarının sağlanması ve belirlenen hedeflerin ve değerlerin gerçekleştirilmesi için kilit rolü oynayan varlıklar şüphesiz sahip olunan “insan kaynakları”dır. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarından üniversiteler için de en önemli değer o kurumda çalışan idari ve akademik personelin tutum ve davranışlardır. Çünkü bu tutum ve davranışlar üniversitelerin kalitesini ve başarısını etkilemektedir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak, başarı ve hizmet kalitesini sağlayabilmek için iş görenlerin motive bir şekilde çalışması gerekmektedir. İş görenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına önem verildiği, dürüst, adil, hoşgörülü, empati kavramının benimsendiği, ahlaklı ve etik değerlere önem veren davranışların sergilendiği bir örgüt kültüründe işgörenlerin motive olarak çalışmaları çok daha kolay olabilmektedir. Bu tarz bir örgüt kültürünün oluşturulmasında en önemli etki rolüne sahip olanlar da o örgütte çalışan etik liderlerdir. Örgüt içerisinde kendi eylemlerini ve ilişkilerini uygun normlarla uyumlu davranışlar sergileyen kişiler olarak bilinen etik liderlerin prososyal davranışlar üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu prososyal davranışlarla yönetilen işgörenler etik liderlerini rol model alırlar; işbirliği yapma, paylaşma, empati kurma, diğer işgörenlerin iyiliğini gözeterek yardım etme; koruma gibi prososyal davranışlar göstermeye eğilimli olabilmektedirler. Bir bakıma etik liderlerin özelliklerini gösteren

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Atf (APA): Yeksan, Ö., (2020), Yükseköğretimde Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (1): 37-60.

prososyal davranışların etkisi ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek olabilmektedir.

Literatürde yapılan etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda da görüldüğü üzere etik liderlik davranışlarının işgörenlerin Allen ve Meyer (1990) in geliştirdikleri örgütsel bağlılığın üç boyutu olan – duygusal bağlılık- devam bağlılığı- normatif bağlılıkları-üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu ilişkiyi doğrulayan birçok çalışmaya da rastlamak mümkündür (Schwepker,2001, Trevino, 1990, Trevino vd, 1998, Tsai ve Huang, 2008). İş görenler açısından etik bir iklimin güçlendirilmesini sağlayan unsurların olması durumunda- güvenli bir iş çevresi, adil ücret sistemi, karşılıklı verilen sözlerin yerine getirilmesi, doğruluk, adalet gibi gereklilikler- iş görenlerin daha çok yüksek bir performans sergileyerek örgütlerinde kalmaya istekli olacaklarını göstermektedir.

Yapılan literatür çalışmalarından yola çıkarak bu çalışmadaki amaç, Van ilindeki Yükseköğretim kurumu (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi)'nda çalışan idari ve akademik personelin kurum içinde uygulanan etik liderlik algulamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etki derecesini ortaya koymaktır.

Araştırma yöntemi olarak nicel yöntemle başvurulmuş, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS16 istatistik programından yararlanılmıştır.

Elde edilen analizler sonucunda etik liderlik ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlerin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarında belirleyici bir faktör olduğu da belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik, Akademik ve İdari Personel, Yüzüncü Yıl Üniversitesi*

THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP PERCEPTIONS OF EMPLOYEES IN HIGHER EDUCATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS

ABSTRACT

In today's world where globalization is intense, the assets that play a key role in achieving success, the targets and values determined in the public sector as well as the private sector in the competitiveness point are undoubtedly owned "human resources". In this regard, the most important value for universities from higher education institutions is the attitudes and behaviors of administrative and academic employees working in that institutions. Because these attitudes and behaviors affect the quality and success of universities.

Employees are to work in a motivated way in order to achieve the settled goals and ensure the success and quality of service. In an organizational culture where employees' expectations and needs are given importance, honest, fair, tolerant, empathy is adopted and behaviors that give importance to ethical and ethical values are exhibited, it can be easier for employees to work motivated. Ethical leaders working in that organization have the most important role in creating such an organizational culture. Ethical leaders, known as individuals who exhibit their actions and relationships within the organization in compliance with appropriate norms, have positive effects on prosocial behaviors. Employees managed by prosocial behavior take role models of their ethical leaders; they may be inclined to show prosocial behaviors such as cooperation, sharing, empathy, helping and protecting other employees for their well-being. In a way, the organizational commitment of employees can be high with the effect of prosocial behaviors that show the characteristics of ethical leaders.

As it is seen in the studies examining the relationships between ethical leadership and organizational commitment in the literature, it is possible to say that ethical leadership behaviors have positive effects on the three dimensions of the organizational commitment developed by Allen and Meyer (1990) - emotional commitment – continuance commitment - normative commitment. It is possible to come across many studies confirming this relationships (Ferrell et.all.,2005, Schwepker,2001, Trevino, 1990, Trevino, 1998, Tsai and Huang, 2008). If there are factors that provide an ethical climate for the employees - a safe work

environment, a fair wage system, the fulfillment of promises, honesty and fairness - it shows that those who work will be more willing to stay in their organizations.

Based on the literature studies, the aim of this study is to determine the degree of influence of the administrative and academic staff working at the Higher Education Institution (Van Yüzüncü Yıl University) in Van Province on the organizational commitment of ethical leadership perceptions.

Quantitative method was used as the research method and the data were collected by questionnaire method. SPSS 23 statistical program was used to analyze the data. As a result of the analysis, it was found that there is a relationship between ethical leadership and organizational commitment of the employees. It was also determined that ethical leaders are a determining factor in the organizational commitment of employees.

Keywords: *Organizational Commitment, Ethical Leadership, Administrative and Academic Employees, Van Yüzüncü Yıl University.*

JEL Cods: *M50, M54*

1. GİRİŞ

Liderlik, doğuştan gelen bazı özelliklerin ve sonradan edinilen bilgi tecrübe ve yeteneklerin toplamında meydana gelen bir yaşam tarzı olmak ile birlikte merkezine ‘etik’ kavramını almıştır. Liderlikte esas olan; bir grup izleyiciyi etkileme ve belli amaçlar doğrultusunda biraraya getirme ve onları etkileyebilme yetisidir (Gül ve İnce, 2014: 128). Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren dünyadaki değişim ve gelişmeler liderlerin örgütsel çabalar ve izleyicileri belirli amaçlara yöneltme gibi eylemlerinde etik değerleri ön plana almaları gerekliliğini doğurmuştur. Liderlere yüklenen bu yeni rol ile liderler çevresindeki birey ve grupları örgütün amaçlarına yönlendirirken, yaşanan durum, olay ve olguları belirli bir ahlaki süzgeçten geçirerek yönetmek durumundadır. Örgütün içinde etik bir iklim oluşturmak; etik değer ve kodlara yer vermek yeni bir liderlik anlayışının oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Öte yandan hem kamu kurum ve kuruluşlarında hem özel sektörde yaşanan etik dışı davranışlar da liderlerin etik liderlik yönlerini daha çok ön plana çıkarma gerekliliğini de doğurmuştur (Turhan, 2007: 1-4). En az etik liderlik kadar sosyal bilimler alanında önemini yıllardır koruyan konulardan biri de örgütsel bağlılık konusudur. Özel sektörde

hizmet veren işletmeler gibi kamu kurum ve kuruluşlarının da en önemli hedeflerinden biri, çalışanların bilgi tecrübe ve yeteneklerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almaya çalışmak ve çalıştıkları işyerine olan bağlılıklarını arttırmaktır. Çünkü örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük ya da olmayan çalışanlara göre , katılımları ve iş verimlilikleri yüksek olabilmektedir. Çalışanların iş performansları ve iş tatminleri üzerinde de etkili olan örgütsel bağlılık kavramı işletmeler, kurum ve kuruluşlar içinde tespit edilmesi ve geliştirilmesi gereken önemli konular arasında gelmektedir (Yalçın ve İplik, 2014:396).

Bu çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarından biri olan Van Yüzüncü Yıl üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Literatür incelendiğinde yükseköğretim kurumlarından üniversitelerde çalışanların etik liderlik davranışlarını algılama dereceleri ve bu davranışların örgütsel bağlılıklarına etkisini inceleyen çalışmaların niceliksel açıdan yetersiz olması ayrıca etik liderlik ile örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalara katkı sağlaması açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Akademik Yönetimde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütünü gönülden kabullendiği, örgütün amaç, hedef, strateji, normları ve kültürüne saygı gösterdiği psikolojik bir durumdur (Hatipoğlu,2014: 5). Bu psikolojik durumda örgütün, bireyin kişisel istek amaç ve değerlerine katkı sağlaması ve gerçekleştirmesine yönelik bireye fırsatlar sunması önem arz etmektedir. Bu görüş doğrultusunda Kanter (1968: 499) örgütsel bağlılığı; örgütsel başarı elde etmek için işgörenlerin gönüllü olarak çabalamalarının bir sonucu olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla bağlılık, bireylerin enerjilerini ve bağlılıklarını örgütteki sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, kurumsal sosyal ilişkilere gönüllü olarak bağlanmasıdır.

Birey, örgütü ile güçlü bir kimlik ilişkisi kurarak ve kendini örgütün bir parçası hissederek özdeşleşme duygusunu yaşamaktadır (Hatipoğlu, 2014:5). Bu bağlamda örgütsel bağlılık; örgütle özdeşleşme, işi içselleştirme ve sadakat duygularından oluşan bir bütün olarak ta tanımlanmaktadır (Seçgin, 2014: 23). Örgütsel değerler ile özdeşleşen bireyin örgütte başarılı olma yönünde

gösterdiği davranışlarda bir bağlılık ifadesidir (Hatipoğlu, 2014: 5). Diğer yazarların örgütsel bağlılık tanımlamaları incelendiğinde ise; Mowday ve diğerleri (1979: 226) örgütsel bağlılığı; bireyin belli bir örgüte kendini ait hissetmesi ve örgütle bireysel özdeşleşme gücü,“ Wiener (1982:418), bireyin örgüte duyduğu taraflılık, örgütün hedef ve değerlerine yönelik duygusal bağ olarak tanımlamaktadırlar.Bu tanımlardan yola çıkılarak örgütsel bağlılığı iş görenlerin örgütün amaç, değerler ve örgüt kültürü ile özdeşleşmesi, örgütle paylaşılan bir bütünleşme, birliktelik hali olduğu düşünülebilir. Ayrıca yüksek düzeyde örgüte bağlı olan iş görenler, örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsemektedir ve gönüllü olarak çaba göstererek örgütlerinde kalma isteği duyabilmektedirler.

2.2 Akademik Yönetimde Etik Liderlik

Yükseköğretim kurumları; akademik personel, idari personel ve öğrencilerin yoğun iletişim içerisinde oldukları örgütlerdir. Bu örgütlerin birbirleri ile olan bu yoğun iletişimlerinde uymakla yükümlü oldukları bazı etik ilke , sorumluluklar ve davranış kuralları bulunmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 64). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yayınlanan ‘Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri ’kapsamında hazırlanan belgede akademik yönetim etiği bölümünde yöneticilerin uyması gereken etik değerler ve ilkeler belirlenmiştir. Bu değer ve ilkeler aşağıda verilmektedir :

- Üniversite çalışanlarının kişisel onurunu ve mesleki saygınlığını gözetmek,
- Üniversite çalışanları arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, dış görünüm, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep gibi konularda ayırım yapmamak,
- Akademik özerkliğin gerçekleşmesi için çalışmak, akademik özgürlüğü, farklı düşünce ve görüşlerin bir arada yaşayabilmesini üniversite yaşamının temel değeri olarak görmek,
- Öğretim elemanlarının atama ve yükseltme başvurularının değerlendirilmesinde, üniversite senatosunca kabul görmüş akademik performans ölçütlerini esas almak; üniversiteye eleman alımında, yükseltme ve atamalarda bilimsel standartların dışına çıkmamak; akademik kadro ilanlarında aranan özel nitelik tariflerinde liyakat kuralının ihlal edilmemesine özen göstermek,
- Taciz, bezdirme ve yıldırma (mobing) gibi etik dışı davranışların akademik yaşamın dışında kalması amacıyla her türlü eğitim, bilinçlendirme, bilgilendirme için gerekli tedbirleri almak; bu türden davranışlara maruz kalanların haklarını korumak,

- Öğretim elemanlarının yurtiçi ya da yurtdışı bilimsel faaliyetlere katılımlarında ve desteklenmelerinde adalet ve liyakat ilkelerine göre davranmak,
- Çalışanların özlük haklarını kısıtlayıcı, kariyerlerine zarar verici engellemelerden uzak durmak,
- Öğretim elemanlarının bilim, sanat, araştırma ve yayınlarından doğan yasal haklarının korunmasını sağlamak,
- Öğretim elemanlarının ders yüklerinin uzmanlık alan ve yetkinlikleri dikkate alınarak hakkaniyet çerçevesinde dağıtılmasını sağlamak ve bunu yaparken kamu yararını gözetmek,
- Üniversite kaynaklarının kullanımında ve işlerin yürütülmesinde şeffaf ve hesap verebilir şekilde davranmak,
- Üniversiteyle iş yapma durumunda olan kişi, kurum veya kuruluşlar ile kişisel çıkar amaçlı ilişki kurmamak,
- Etik kurulların bağımsız çalışabilmesi için uygun koşulları sağlamak, kurul kararlarını hakkaniyetle hayata geçirmek, etik dışı tutum ve davranışlara sessiz kalmamak,
- Siyasi kurum ve diğer sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerinde tarafsızlık ilkesine riayet etmek.

Yukarıda belirtilen etik değerler ve kurallar doğrultusunda üniversitelerde görev yapan yöneticilerin aldıkları karar ve uygulamalarında etik ilke ve değerleri ön planda tutan liderler olmaları etik bir yönetim biçiminin oluşmasında önemli bir gereklilik olduğu söylenebilir. Yükseköğretim kurumlarında etik bir ikliminin hakim olduğu bir ortamın oluşturulmasında üç unsurun gerekliliğinden bahsedilmektedir : Kurumda etik bir ortam oluşturmak için bir etki yaratabilmek- yöneticilerin etik değerlere uygun davranmaları- kurumdaki tüm eylemlerin etik kurallara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi (Esmer ve Özdaşlı, 20018:64). Öte yandan yükseköğretim kurumlarında etik liderlik ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğu (Mete, 2013), etik liderliğin olduğu bir kurumda işyeri zorbalığının azaldığını (Erkutlu ve Chafra, 2014) yine başka bir çalışmada da etik liderliğin akademisyenlerin iş yoğunluğu nedeniyle işe yabancılaşmayı engellediği görülmüştür (Kesen, 2016). Bu çalışmalardan yola çıkarak yükseköğretim kurumlarında etik liderlerin varlığı ,çalışan akademik ve idari personellerin işe yabancılaşma, örgütsel sinizm ve iş zorbalığı gibi olumsuz durumlara karşılık kurumlarda kurtarıcı bir rol üstlendiği söylenebilir.

2.3. Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Literatürde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur (Carlson, 2005, Yalçın, 2005, Hunt vd., 1989: 85, Uğurlu vd., 2013). Örgütsel bağlılık ile ilgili bilinen en yaygın tanımlardan biri de Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan işgörene örgütte kalma kararı verdiren psikolojik bir durumdur. İşgörenlerin örgütlerine karşı bu pozitif psikolojik bir yaklaşım sergilemesinde, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesinde önemli faktörlerin olduğunu söylemek mümkündür. Bu faktörler, örgüt yapısı, kültürü, ücret düzeyi, işin nitelik ve önemi, örgütsel adalet, rol belirsizliği, liderlik davranışları gibi değişkenlerdir (Madenoglu, 2014: 51). Liderlik, yöneticilerin işgörenlerle iletişim kurma ve onları örgütün belirlenen hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirme tarzı olarak örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığını etkilemektedir (Uğurlu, 2009, Madenoglu vd. 2014: 51). Etik değerlerin ve etik iklimin hakim olduğu bir örgütte işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının arttığını (Ferrell vd, 2005); liderlerin insancıl bir yaklaşım sergiledikleri ve etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın özellikle devam ve duygusal bağlılık boyutlarını etkilediği yapılan araştırmalarda da vurgulanmıştır (Erben ve Güneşer, 2008, aktaran Çıkgel, 2015: 30).

Örgütsel bağlılık duygusunun işgörende oluşturulmasında en önemli sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü örgüt yönetiminin kullandığı yöntem ve politikalarda örgütsel adaleti sağlamaları işgörenlerde örgütüne karşı bir güven oluşturması açısından önemlidir. Örgütüne güven duyan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek olabilmektedir. Yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel adaleti, örgütsel adaletin de örgütsel bağlılığı etkilediği ileri sürülmektedir. Bu üç değişken arasındaki ilişki örgütsel çıktılarda niteliğinde olumlu etki yaratabilmektedir. Bu sebeple günümüzde etik davranışların daha fazla önem kazanması ile yöneticilerin etik davranışları, çıktı olarak örgütsel bağlılığa sebep olacağından yöneticilere işgörenlerin yönetiminde rehber olabilmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2016: 436). Ayrıca toplumsal dönüşümlerde önemli bir yeri olan yükseköğretim kurumlarından üniversitelerde de örgütsel bağlılığın yükseltilmesi noktasında etik liderlik davranışlarının daha çok ön planda tutulması önem arz etmektedir.

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve yükseköğretim kurumlarından Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi bünyesindeki farklı birimlerde (Fakülte, Yüksekokulu, Meslek Yüksekokul, Araştırma Merkezleri, Rektörlüğe Bağlı Birimler) bir uygulama yapılmıştır.

Araştırma evrenini Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde çalışan idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde toplam 1709 akademik personel (1195 Erkek Akademik Personel- 514 Kadın Akademik Personel) (<https://istatistik.yok.gov.tr/> 1239 idari personel çalışmaktadır (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İdare Faaliyet Raporu, 2018: 12). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık konularının örgütsel açıdan önemli konular olması ve yükseköğretim kurumlarında da çalışanların iş verimliliklerine ve örgütün başarısına doğrudan yansımaları ve ulaşılabilirlik kolaylığı gibi nedenlerden çalışmanın örneklemini Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personelden seçilmiştir.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş, araştırma kapsamında 550 adet soru formu üniversitenin farklı birimlerindeki idari ve akademik personele birebir anket tekniği ile dağıtılmış; ancak 224 adet soru formundan dönüt alınabilmiştir. Bu soru formlarından 14 adetinin eksik doldurulması, 6 adetinde ise soruların anlaşılmadığından doldurulduğu kanısına varıldığı için analize dahil edilememiştir. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olmasına rağmen araştırmaya katılmak istemeyenler olması nedeni ile sayı 204 ile sınırlı kalmıştır. Bu açıdan araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi şeklinde bir amaç güdülmemiştir.

Araştırma da etik liderlik ölçeği olarak Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği; örgütsel bağlılık ölçeği olarak ta Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde idari ve akademik personelin yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, unvan ve gelir durumunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde; personelin etik liderlik algulamalarını belirlemeye yönelik 10 ifadeye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili 18 ifadeye yer verilmiştir. Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığın üç bileşeni olarak

literatüre kazandırılan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak örgütsel bağlılığın üç boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre 1- 6 arası ifadeler duygusal bağlılık boyutunu, 7-12 arası ifadeler devam bağlılığı boyutunu, 13-18 arası ifadeler ise normatif bağlılığı ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” olarak sıralandırılmıştır.

Toplanan verilerin güvenilirlik testleri yapılmış ; Cronbach Alfa değeri etik liderlik ölçeği için 0,898, örgütsel bağlılık ölçeği için ise 0,703 olarak tespit edilmiştir. Nunnally’e göre alfa değeri 0,70 den yüksek olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 158). Araştırmaya katılan örneklem grubundan elde edilen verilere uygulanan analizlerde; öncelikle örneklem profiline ait tanımlayıcı istatistikler (Frekans ve Yüzde), örneklem grubunun bazı temel faktörlere ilişkin değişkenlere göre dağılımı ile etik liderlik ve örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum, ünvan gibi değişkenler açısından farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için de bağımsız örneklem t- testi uygulanmıştır.

3.1.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri belirlenirken literatür incelenmiş; etik liderliğin örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olduğu görülmüştür (Ceylanlar, 2017,Dalgın, 2008, Yalçın, 2005, Hunt vd., 1989). Bu doğrultuda, etik liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, etik liderlik ve örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum , ünvan gibi değişkenler arasında farklılık olup olmadığı test edilmeye çalışılmış; bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

Hipotez1: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları ünvana göre farklılık göstermektedir.

Hipotez4: Akademik ve idari personelin örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez5: Akademik ve idari personelin örgütsel bağlılıkları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotez6: Akademik ve idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ünvana göre farklılık göstermektedir.

Hipotez7: Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez8: Etik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 9: Etik liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez10: Etik liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Örneklemeye İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, ünvan, aylık gelir, mevcut üniversitedeki çalışma sürelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo.1 : Örneklem Profiline Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	<u>n</u>	<u>%</u>
Kadın	48	23,6
Erkek	156	76,4
Toplam	204	100
Medeni Durum		
Evli	147	71
Bekar	57	27,9
Toplam	204	100
Eğitim Durumu	<u>n</u>	<u>%</u>
Lise Mezunu	1	,5
Önlisans Mezunu	35	17,2
Lisans Mezunu	46	22,5
Lisans Üstü Mezunu	122	59,8
Toplam	204	100
Kurumda Çalışma Süresi	<u>n</u>	<u>%</u>
1 yıldan az	2	1,0
1- 5 yıl arası	42	20,6
6-10 yıl arası	52	25,4
11-15 yıl arası	62	35,4
16 yıl ve üzeri	36	17,6
Toplam	204	100
Aylık Gelir	<u>n</u>	<u>%</u>
2020 TL	4	2,0
2021 TL – 3000 TL	4	2,0
3001 TL -4000 TL	32	15,7
4000 TL -5000 TL	47	23

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

5001 TL ve Üzeri	117	57,4
	204	100
Toplam		
Ünvan	<u>n</u>	<u>%</u>
İdari Personel	119	58,3
Akademik Personel	85	41,6
	204	100
Toplam		

Tablo -1 e göre katılımcıların % 23,6'sını kadınlar (48 kişi), % 76,4' ünü erkekler (156 kişi) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 71'nin evli (147 kişi) , % 27,9'unun ise bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim değişkenine göre dağılımları incelendiğinde, %59,8' inin (122 kişi) lisansüstü mezunu olduğu bunu % 22,5 ile (46 kişi) lisans mezunu ve % 17,2 ile (35 kişi) önlisans mezunların takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri değişkenine göre dağılımları incelendiğinde ise % 35,4'ünün (62 kişi) 11-15 yıl aralığında, % 25,4' ünün (52 kişi) 6- 10 yıl aralığında, % 20,6 'sının (42 kişi) 1-5 yıl aralığında ve % 17,6'sının (36 kişi) ise 16 yıl ve üzeri yıldır birimlerinde çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 58,3'ü (119 kişi) idari ünvana sahip iken, % 41,6'sı (85) akademik ünvana sahiptir. Katılımcıların gelir değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında ise %57,4'ünün (117 kişi) 5001 TL ve üzeri, %23'ünün (47 kişi) 4000 TL- 5000 TL , %15,7'sinin (32 kişi) ise 3001 TL – 4000 TL aralığında gelir düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo.2 : Değişkenlere İlişkin Normallik Testi ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Bağlılık	-,286	-,696	,703
Etik Liderlik	-,585	-,618	,898

Anketlerin veri girişi yapıldıktan sonra araştırma hipotezlerinin analizlerinden önce kayıp veri ataması, normallik testi ve uç değer analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo- 2'de normallik testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmış; histogram ve Q-Q plot grafiklerinde uç değer olduğu tespit edilen anketler veri setinden çıkarılmıştır. Uç değer ayıklanması sonrası yeniden çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, değerler -

1,5/+1,5 aralığında yer aldığı için verilerin normal dağılım sergilediği kanısına varılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2015).

Tablo.3: Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık
Etik Liderlik Toplam	Pearson Correlation	1	,501
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	204	204
Örgütsel Bağlılık Toplam	Pearson Correlation	,501	
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	204	204

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmaya katılan örneklem grubunun etik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, veriler normal dağılım sergilediği için Pearson Korelasyonu ile incelenmiştir. Tablo -3 den de anlaşıldığı üzere $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etik liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki (.501) bulunmaktadır. Bu durum H7 hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo.4: Etik Liderlik ve Devam Bağlılığı Korelasyon Analizi

		Etik Liderlik	Devam Bağlılığı
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,494
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	204	204
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,494**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	204	204

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo-4 de araştırmaya katılanların $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etik liderlik algılamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($,494$) tespit edilmiştir. Bu durumda H_9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo.5: Etik Liderlik ve Duygusal Bağlılık Korelasyon Analizi

		Etik Liderlik	Duygusal Bağlılık
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,091
	Sig. (2- tailed)		,194
	N	204	204
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,091	1
	Sig. (2- tailed)	,194	
	N	204	204

Tablo- 5 de yer alan korelasyon sonuçlarına göre etik liderlik ile örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum H8 hipotezini reddetmektedir.

Tablo.6: Etik Liderlik ve Normatif Bağlılık Korelasyon Analizi

		Etik Liderlik	Normatif Bağlılık
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,482**
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	204	204
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,482**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	204	204

Tablo-6 dan da anlaşıldığı üzere $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etik liderlikle örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki (,482) tespit edilmiştir. Bu sonuç H10 hipotezi kabul edildiğini göstermektedir. Ayrıca, etik liderlik algılamalarının normatif bağlılık düzeyini yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir.

4.2. Etik Liderlik ile Bazı Demografik Faktörlerin İlişki Analizi

İdari ve akademik personelin etik liderlik düzeyleri ile demografik faktörler arasındaki ilişki araştırılırken elde edilen veriler, ortalama alma, bağımsız örneklem t- testi ile analiz edilmiştir. İlgili analizler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir:

Tablo.7: Örneklem Profiline Etik Liderlik Algılamalarının Ortalaması ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Dağılımı

H1: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet	Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	p
Etik Liderlik	Kadın	48	3,04	,81	-3,69 ,000
Etik Liderlik	Erkek	155	3,54	,80	

Tablo-7 de araştırmaya katılan erkek çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik görüşlerinin ortalaması (3.54), kadın çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik ortalamasından (3.04) daha yüksektir. Ayrıca, çalışanların etik liderlik algılamaları ortalaması ile cinsiyet dağılımları arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo-7 de $t=-3,69$ ve $p < 0.05$ olduğu için H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo.8: Örneklem Profiline Etik Liderlik Algılamalarının Ortalaması ile Medeni Durum Arasındaki İlişkinin Dağılımı

H2: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Medeni Durum	Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	p
Etik Liderlik	Bekar	57	3,28	,68	1,83 ,069
Etik Liderlik	Evli	145	3.49	,87	

Tablo-8 de araştırmaya katılan evli çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik görüşlerinin ortalaması (3.49), bekar çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik ortalamasından (3.28) daha yüksektir. Ayrıca, çalışanların etik liderlik algılamaları ortalaması ile medeni durum dağılımları arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Tablo- 8 de $t=1,83$ ve $p > 0.05$ olduğu için H2 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo.9 : Örneklem Profiline Etik Liderlik Algılamalarının Ortalaması ile Ünvan Arasındaki İlişkinin Dağılımı

H3: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları ünvana göre farklılık göstermektedir.

Ünvan		Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	p
Etik Liderlik	İdari Personel	84	3,66	,93	-3,75	,000
Etik Liderlik	Akademik Personel	116	3,26	,58		

Tablo-9 da araştırmaya katılan idari personelin etik liderlik algılamalarına yönelik görüşlerinin ortalaması (3.66), akademik personelin etik liderlik algılamalarına yönelik ortalamasından (3.26) daha yüksektir. Ayrıca, çalışanların etik liderlik algılamaları ortalaması ile unvan dağılımları arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo-9. de $t=-3,75$ ve $p < 0.05$ olduğu için H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo.10 : Örneklem Profiline Örgütsel Bağlılık Algılamalarının Ortalaması ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Dağılımı

H4 Akademik ve idari personelin örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet		Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	48	3,30	,75	2,28	,02
Örgütsel Bağlılık	Erkek	155	3,57	,62		

Tablo-10 da araştırmaya katılan erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik görüşlerinin ortalaması (3.57), kadın çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik ortalamasından (3.30) daha yüksektir. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları ortalaması ile cinsiyet dağılımları arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo-10 da $t=2,28$ ve $p < 0.05$ olduğu için H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo.11: Örneklem Profiline Örgütsel Bağlılık Algılamalarının Ortalaması ile Medeni Durum Arasındaki İlişkinin Dağılımı

H5: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Medeni Durum	Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	145	3,63	,64	,43 ,000
Örgütsel Bağlılık	Bekar	57	3,20	,61	

Tablo-12 de araştırmaya katılan evli çalışanların örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik görüşlerinin ortalaması (3.63), bekar çalışanların örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik ortalamasından (3.20) daha yüksektir. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları ortalaması ile medeni durum dağılımları arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo-12. de $t=,43$ ve $p < 0.05$ olduğu için H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo.11 : Örneklem Profiline Örgütsel Bağlılık Algılamalarının Ortalaması ile Ünvan Arasındaki İlişkinin Dağılımı

H6: Akademik ve idari personelin etik liderlik algılamaları ünvana göre farklılık göstermektedir.

Ünvan	Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık	İdari Personel	84	3,56	,65	,91 ,36
Örgütsel Bağlılık	Akademik Personel	116	3,47	,68	

Tablo-11 da araştırmaya katılan akademik personelin örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik görüşlerinin ortalaması (3.56), idari personelin örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik ortalamasından (3.47) daha yüksektir. Ayrıca, çalışanların etik liderlik algılamaları ortalaması ile unvan dağılımları arasındaki ilişkinin dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Tablo-11 de, $t=,91$ ve $p > 0.05$ olduğu için H6 hipotezi desteklenmemiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yükseköğretim kurumlarından Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel bağlılık ve etik liderlik algılamalarının cinsiyet, ünvan, medeni durum gibi değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık ile cinsiyet, medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken, ünvan ile arasında bir farklılık görülmemiştir. Etik liderlik ile cinsiyet ve ünvanı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmesine karşılık medeni durum değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ve bu sonuç literatürle de uyumludur (Schwepker, 2001, Trevino, 1990, Trevino, 1998, Tsai ve Huang, 2008). Çıkgel (2015) de yaptığı çalışmasında etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuş ayrıca liderlerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında belirleyici bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma da da örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerine yapılan analizlerde akademik ve idari personelin etik liderlik algılamalarının devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif etkilediği ancak duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak; işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı duygusal bir bağdan ziyade, bir zorunluluk olarak işlerinde çalışmaya devam ettikleri, kurumlarında çalıştıkları süre boyunca edindiği tecrübe, sarf ettiği emek, zaman ve statü gibi kazanımların işten ayrıldığında ona maliyet ve kayıp oluşturacağı için kuruma olan üyeliğini sürdürdüğü söylenebilir. Ayrıca normatif bağlılık boyutunda incelendiğinde işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı bir yükümlülük hissettikleri, kendilerinden beklenen davranışları değil; ‘ahlaklı’ ve ‘doğru’ olanı dikkate alarak davranış sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Sonuç olarak bir örgütte etik bir iklimin varlığı ve etik liderlik anlayışıyla yürütülen çalışmalar sonucunda idari ve akademik personellerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması ve bağlılıklarının devam ettirilmesi kolaylaşabilecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan personellerin iş geç kalma, devamsızlık iş tatminsizliği gibi olumsuz duygu ve davranışlarının da olmaması, sunulan hizmetin kalitesinde de yükselmeye ve sürekliliğinin sağlanmasına neden olabilecektir.

Yükseköğretim kurumlarının başarısının ve verilen hizmet kalitesinin artırılması noktasında da kilit bir rol oynayan akademik ve idari personelin devam bağlılığı ve normatif bağlılığı gibi duygusal bağlılık boyutunun da yükseltilmesi, o örgütün amaç ve değerlerinin kabullenilmesi, örgütün yararına üstün çarba sarf edilebilmesi için gereklidir. Bu nedenle, akademik ve idari personelin örgüte olan bağlılığının duygusal açıdan artırılması için yönetim yönetsel konularda yönetime ve kararlara katılım, söz sahibi olma yetki ve sorumluluklarının artırılması, işyeri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvikler , eşitlik, adalet, dürüstlük, liyakat gibi etik değerlere uygulamalarda daha fazla yer verilmesi ve lider / yöneticilerin davranışlarında bu etik değerleri gözetmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ancak ilişkili olarak etik liderlik- işgören performansı, etik liderlik – işten ayrılma niyeti, etik liderlik – kişi- örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ile liyakat gibi kavramlar ilişkilendirilerek yararlı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Carlson, S.C. (2005). Ethical Leadership: Influences Of Ethical Climate, Perceived Organizational Support, And Perceived Leader Integrity. (Unpublished Doctorate Thesis), Nova Southeastern University, Florida.

Ceylanlar, N. A. (2017). *Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Çalışanların Etik Alguları, Birey, Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi /Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

Çıkgel, R. D. (2015). *İşgörenlerin Etik Liderlik Algulamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Dalgın , T (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Erkutlu, H., Chafra, J. (2013). Effects of Trust And Psychological Contract Violation On Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research News*, 36(9), 828-848.

Erben, G. S., Güneşer, A.B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.

Esmer, Y., Özdaşlı, K. (2018). Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar.

<https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/psikolojik-sozlesme-ihlali-etik-liderlik-ve-prososyal-davranis-olcegi-toad>.

Gül, H., İnce, M. (2014) Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 7 (2), 127-150.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara :Seçkin.

Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonco, L.B. (1989). Corporate Ethical Values And Organizational Commitment In Marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.

Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X Ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kanter, M. R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities . *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.

Kesen, M. (2016). Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(22), 118-134.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş. Sarier, Y., Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(1), 47- 69.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.

Mowday, R., Steers,R., Porter, L. (1979).The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Schwepker, C. H.(2001). Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

Seçgin,Y.(2014).Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.(Yayınlanmamış Doktora Tezi).Gaziosmanpaşa Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Tokat.

Tabachnick B. G., Fidel, L. S. (2015). *Using Multivariate Statistics*. (Sixth Edition), (Baloğlu, M., Çev. Ed.), Ankara: Nobel.

Trevino,L.K. (1990). Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., McCabe, D. L.(1998). The Ethical Context In Organisations: Influences On Employee Attitudes And Behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(1):447–476.

Tsai, M.T, Huang, C.C.(2008) . The Relationship among Ethical Climate Types, Facets Of Job Satisfaction, And The Tree Components of Organizational Commitment : A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Fırat Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.

Uğurlu C. T,Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41,434- 448.

Uğurlu, C.T., Sincar, M., Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.

Yalçın, S. (2005). İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Yalçın, A., İplik, F. N. (2014). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 2005, 395-40.

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi- İdare Faaliyet Raporu, <https://strateji.yyu.edu.tr/AkademikBirimler/Sayfalar.php?s=560&Id=7171&mnu=Faaliyet%20Raporu> , Erişim Tarihi : 22.12.2019.
<https://istatistik.yok.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 20.12.2019.

Weiner,Y.(1982).Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YÖNETİM ALANINDA ELEŞTİREL BİR YAKLAŞIM GELİŞTİRMEK: YÖNETİM MODASININ ROLÜ*

Pınar Uçar

Öğretim Görevlisi

Antalya AKEV Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı

E-posta: pinar.ucar@akev.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-3712-8134>

ÖZET

Geçmişten günümüze yönetim alanı ile ilgili söylemleri incelediğimizde ilk olarak verimlilik, etkinlik ve rasyonelleşmeyi vurgulayan bilimsel yönetim söylemlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Daha sonra çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını vurgulayan normatif söylemlere geçilmektedir. Bu noktada normatif söylemlerin yönetim tekniklerini etkiledikleri, bir süre sonra yönetim modası haline geldiğini ve sorgulanmadan uygulandığı görülmektedir. Ayrıca yönetim modalarının işletmeler ve akademisyenler tarafından eleştirilmeden yönetim tekniği olarak benimsendiği ve kısa bir yükselme dönemi geçirdikten sonra düşüşe geçtiği ve daha sonra yeni yönetim modalarının benimsendiği ve bu döngünün kendini tekrar ettiği görülmektedir. Bu yüzden yönetim söylemlerinin ortaya çıkma ve yayılma sebepleri, bu söylemleri hangi aktörlerin yaydığı, söylemlerin işletmeler ve çalışanlar üzerine etkisi, yönetim söylemlerinin eleştirel bir yaklaşım geliştirmekteki etkisi bu konuyu araştırmaya değer bir konu haline getirmektedir. Ayrıca bu yönetim söylemlerinin yapılan araştırmaları etkilediği ve yönetim ile ilgili söylemlerin sorgulanmadan uygulandığı ve yine bu söylemlerin çok az araştırma tarafından eleştirildiği ve yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde eleştirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu anlamda bu çalışmanın amacı yönetim modası söylemlerinin eleştirel bir bakış açısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve yapılan eleştirileri tartışmaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim modası, eleştirel yaklaşım, yönetim

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Atf (APA): Uçar, P., (2020), Yönetim Alanında Eleştirel Bir Yaklaşım Geliştirmek: Yönetim Modasının Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (1): 61-76.

Alan Tanımı: İşletme Yönetimi, Örgütsel Davranış

DEVELOPING A CRITICAL APPROACH IN THE FIELD OF MANAGEMENT: THE ROLE OF THE MANAGEMENT FASHION

ABSTRACT

When we examine the discourses related to the field of management from past to present, it is seen that scientific management discourses that emphasize efficiency, efficiency and rationalization first come to the forefront. Then, normative discourses that emphasize the psychosocial needs of employees are introduced. At this point, it is seen that normative discourses affect the management techniques, after a while they become management fashion and are applied without question. In addition, it is seen that management fashion is adopted as a management technique without criticism by enterprises and academics, and after a short period of upswing, it declines and then new management fashion is adopted and this cycle repeats itself. Therefore, the reasons for the emergence and diffusion of management discourses, which actors spread these discourses, the effect of discourses on enterprises and employees, and the effect of management discourses on developing a critical approach make this subject worthy of research. In addition, it is seen that these discourses affect the researches and the discourses about the administration are applied without question and these discourses are criticized by very few researches and when the studies are reviewed, they should be criticized. In this sense, the aim of this study is to reveal the effects of management fashion discourses on a critical perspective and to discuss the criticisms.

Key Words: Management fashion, critical approach, management

JEL Codes: M1, D23

GİRİŞ

İlk başlarda rasyonelleşmeyi ve uzmanlaşmayı vurgulayan bilimsel yönetim söylemlerinin ön plana çıktığı ve araştırılmaları konu olduğu görülmektedir. Ancak, 1920 ve 1930'lu yıllardan sonra bilimsel yönetim anlayışından insan ilişkileri ve personel yönetiminin önem kazandığı söylemlerin yaygınlaştığı görülmektedir. Bilimsel yönetim anlayışını ele alan rasyonel söylemlerden çalışanların psikososyal ihtiyacını vurgulayan normatif söylemlere geçilmesinin nedenini Abrahamson (1997), ilk olarak yöneticilerin yönetim söylemlerinin meşrulaştırılmasına yol açtığı için ortaya çıktığını, ikinci olarak, yeni yönetim söylemlerinin, yeni yönetim teknikleri olarak yaygınlaşmasına

zemin hazırladığını ve üçüncü olarak, akademisyenlerin hangi yönetim söylemlerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlamada yararlı olacağını bilmeye ihtiyaç duyduklarından olduğunu öne sürmüştür (Abrahamson, 1997: 492). Bu noktada yönetim söylemlerinin yönetim tekniklerini büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. Bu yüzden yönetim modası söylemlerinin eleştirel bir bakış açısıyla incelenmesi, olumlu veya olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılması, aktörlerin buradaki rolünün ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak özellikle 1990 yıllarında artan haberleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, insan haklarının ön plana çıkması, demokratikleşme ve küreselleşmeyle birlikte yeni bilgi ve uygulamaların çok hızlı yayılım gösterdiği görülmektedir. Son yıllarda performans ve verimlilik artırmanın anahtarı olarak görülen yeni yönetim uygulamaları ve bilgilerine karşı artan ilgi bu uygulamaların ve bilgilerin yönetim modası olarak anılmasına yol açmıştır. Carson ve diğerleri (2000) yönetim bilgisi yayılımını inceledikleri çalışmada yönetim bilgisi üretiminin son elli yılda artış gösterdiğini ve yayılımın hız kazandığını ifade etmektedir. Söz konusu araştırmacılar yönetim bilgisinin yönetim modalarını oluşturduğunu ifade etmektedir. Yönetim modaları kapsamında amaçlara göre yönetim, çalışan destekleme programları, program değerlendirme ve gözden geçirme, kalite çemberi, kurum kültürü, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca genel anlamda yönetim modalarının işletmeler ve akademisyenler tarafından sorgulanmadan yeni fikir olarak benimsendiği ve kısa bir gelişim dönemi geçirdikten sonra düşüşe geçtiği ve daha sonra yeni yönetim modalarının benimsendiği ve bu döngünün kendini tekrar ettiği görülmektedir. Bu yüzden yönetim söylemlerinin ortaya çıkma ve yayılma nedenlerini, bu söylemleri hangi aktörlerin yaydığı konusu, söylemlerin işletmeler ve çalışanlar üzerine etkileri bu konuyu araştırmaya değer bir konu haline getiriyor. Ayrıca bu yönetim söylemlerinin araştırmaları etkilediği ve araştırmacıların bilim yapmak yerine yöneticilerin meşruiyetini desteklediği ve hem Türkiye’de hem tüm dünyada genel olarak yönetim ile ilgili söylemlerin sorgulanmadan uygulandığı ve yine bu söylemlerin çok az araştırma tarafından eleştirildiği ve yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde eleştirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu anlamda bu çalışmanın amacı yönetim modası söylemlerinin eleştirel bir bakış açısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve yapılan eleştirileri tartışmaktır.

YÖNETİM MODALARI: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Yönetim modasını ilk olarak Abrahamson (1996) kendilerini yönetim bilgisi üretmeye adanmış moda belirleyicileri tarafından üretilen, yayılan ve

ilerlemeye dayalı ve rasyonel yönetim anlayışını destekleyeceğine inanılan bir yönetim tekniğine yönelik geçici bir kolektif inanç olarak tanımlanmaktadır. Moda belirleyicileri veya moda liderleri yönetim tekniklerini moda için uygun hale getiren ve kullanıcılarını meşru kılan yönetim söylemlerini üretmeye ve yaymaya adanmış aktörlerdir. Yönetim danışmanları, işletme okulları, akademik gurular moda belirleyicilerdir. Moda takipçileri, bu teknikleri söz konusu söylem moda olduğunda bu teknikleri pratiğe dönüştüren aktörlerdir. Bu nedenle, yönetim modaları yöneticilerin girişimci davranışlarının bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkmazlar ancak moda takipçileri tarafından pazarlanacakları için kasten modacılar tarafından üretilen ürünlerdir (Abrahamson, 1996:254-255).

Yönetim modalarının yayılma kalıplarını anlama ve nasıl bir yaşam döngüsüne sahip olacağı araştırmacıların her zaman ilgisini çekmiştir. Bu anlamda yönetim modalarının yayılma sebeplerini ve yayılma kalıplarını da inceleyen Abrahamson 1996 yılındaki çalışmasında kalite çemberleri konusunda yapılan yayınların çan eğrisi benzeri bir dağılım gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yine Ryan ve Hurley (2004) değişim mühendisliği, öğrenen örgütler, toplam kalite yönetimi ve bilgi yönetimiminin web of science veri tabanındaki 1990 ile 2003 yılları arasında basılmış makalelerin yayılımının yine çan eğrisi biçimini aldığını bulmuşlardır. Ettore (1997), yönetim modasının yayılma sürecini beş aşamada incelemiştir. Bu aşamalar; keşif, hızlı benimsenme, hazmetme, hayal kırıklığı, yalnızca sadık benimseyicilerin uygulamaya devam etmesidir. Keşif aşamasında teori yeni bir fikir olarak ortaya atılmakta ve mevcut teorilerden radikal bir kopuş olarak ifade edilmektedir. Benimsenme aşamasında; görelî üstünlük, uygunluk, basitlik, iletilebilirlik ve bölünebilirlik özelliklerine sahip olan yönetim modaları hızlı bir benimseme sürecine girmektedir. Hazmetme aşamasında, bir önceki aşamadaki heyecan azalmakta ve kısa dönem uygulama sonuçları fayda ve maliyetler açısından değerlendirildikten sonra yönetim modası eleştirilmeye başlanmaktadır. Sonuçlar alınmaya başlandığında ve beklentiler karşılanmadığında bir sonraki aşama olan hayal kırıklığı yaşanmaktadır. Bir sonraki aşamada ise modadan fayda sağlayan ve ona gerçekten inanan sadıklar kullanmaya devam etmektedirler (Dedeoğlu, 2008: 38).

Yönetim modaları söyleminde zamanla yaşanan ve çan eğrisi biçimini alan modaların yayılım süreci içerisindeki dalgalanmalarının, büyük oranda makro ekonomik dalgalanmalarla (kâr oranlarındaki değişimler, petrol fiyatlarındaki iniş çıkışlar, uluslararası rekabetin artışı, ...) ilgili olduğu öne sürülmektedir (Özen, 1999:105) Buna göre, makro ekonomik koşullarda canlılık ve genişleme yaşandığı dönemlerde, kârlılık büyük oranda otomasyona ve sermaye yatırıma bağımlı

olduğundan çalışan verimliliğini yükseltmek adına, teknolojilerin ve yapıların etkin kullanılmasına yönelik yönetim tekniklerine olan talep artış göstermekte ve bu talep yönetim alanında ussal söylem modasını doğurmaktadır. Durgunluk ve daralma dönemlerinde, sermayenin hem geri dönüş oranı hem de arzı düşüş gösterdiğinden, yöneticiler bir üretim faktörü olarak çalışanlara yönelmekte ve çalışan verimliliğini yükseltmek adına insan ilişkilerini ön plana çıkaran yönetim tekniklerine rağbet göstermektedirler. Bu da sonuçta, yönetim alanında normatif söylem modasına yol açmaktadır.

Abrahamson “sarkaç tezi” olarak adlandırdığı bu hipotezi test etmek amacıyla 1875-1992 yılları arasında yönetim yazımında etkili olan yönetim teknikleri söylemlerini incelemektedir. Buna göre Refah Yönetimi (1872-1894), Bilimsel Yönetim (1894-1921), İnsan İlişkileri (1921-1944), Sistem Ussallığı (1944-1971) ve Örgüt Kültürü/Kalite (1971-1992) söylemlerinin, çeşitli geçişlerle beraber, makroekonomik yükseliş ve düşüşlere bağlı olarak popülerlik kazandığını veya düşüş yaşadığını ortaya çıkarmıştır (Özen, 1999:105). Normatif söylemler (İnsan ilişkileri, Refah Yönetimi ve Örgüt Kültürü/Kalite) düşüş dönemlerinde; ussal söylemler ise (Sistem Ussallığı ve Bilimsel Yönetim) yükseliş dönemlerinde daha popüler hale gelmektedir.

Arias ve Guillen (1998) uluslararası siyasal ve ekonomik bağımlılık ilişkisinin, ulus devletler ve onların örgütleri arasındaki rekabet yoğunluğunun ve ulus devletlerde yer alan örgütlerin uluslararasılaşma düzeyinin yönetim bilgisi transfer etme düzeyini etkileyeceğini vurgulamaktadırlar. Batı kaynaklı ilerleme, ussallaşma, kalkınma ve adalet kavramlarına dayanan ve teknik değeri ötesinde sembolik değer kazanmasıyla birlikte meşruiyet sağlama aracı haline gelmiştir (Özen, 2002:106). Bu bağlamda Türkiye'nin de yönetim modası söylemlerini oluşturan bir ülke değil, başka ülkelerde yer alan yönetim modasını ithal eden bir ülke olduğu görülmektedir.

Alvarez (1998)'e göre, bir ülkede yeni yönetim bilgisinin yayılabilmesi için öncelikle, bu bilgiyi meşrulaştıran ve harekete geçiren ekonomik, toplumsal ve politik gelişmelerin ve krizlerin olması gerekmektedir. Daha sonra, bu yönetim bilgisini üreten, aktaran ve tüketen iş adamları, aydınlar, yöneticiler, akademisyenler, politikacılar gibi aktörler bu bilginin yaygınlaşmasında etkili olan başlıca aktörlerdir. Türkiye'de yönetim modaları söylemini artış göstermesine neden olan unsurlara bakıldığında, modaları meşru hale getiren harekete geçirici ekonomik, politik ve toplumsal gelişmelerin ve krizlerin olduğu görülmektedir. Özellikle dış borç krizi ve döviz ile tıkanan ithal ikamesi politikasının 24 Ocak kararları ile terk edilmesi ve 1980'lerin başında yaşanan

dışa açık büyüme politikalarının benimsenmesi ülkemiz açısından bu duruma verilecek örnekler olarak kabul edilmektedir. Bu kararlar aracılığı ile Türkiye’de iç ve dış piyasa serbestliği sağlanmış, yerli sermayeyi koruyucu gümrük duvarları indirilmiş, ithalat sınırlamaları yumuşatılmış, ihracat özendirilmiş, yabancı sermaye yatırımları teşvik edilmiştir. 1988 yılının sonuna kadar iktisat politikasına damgasını vuran, yoğun ideolojik kampanyalarla halk kitlelerine ve kamuoyuna sunulan neo-liberal model, IMF’nin dış tıkanma koşulları altında bulunan bir çok az gelişmiş ülkeye empoze ettiği standart istikrar politikası paketi olarak görülmektedir (Özen, 2002:106-107). Dolayısıyla, bugün Türkiye’de moda olan yönetim uygulamalarının etkili olmasında, yerel sermayenin 1980’li yıllarda değişen ekonomik koşullara uyum sağlama çabası olduğu söylenebilmektedir. Yerel sermaye de tıpkı alınan borçlarla düzeltilmeye çalışılan ekonomi gibi, oluşan uluslararası rekabet ortamında yaşamına devam edebilmek için, çareyi yurt dışından ithal ettiği yönetim bilgi, teknik ve uygulamalarda aramaktadır. Bir başka değişle Meyer ve Rowan’ın belirttiği gibi moda olan yönetim bilgisini benimseyerek kârlılığını arttıracığına ve kurumsal çevresinde meşru hale geleceğine inanmaktadır. Bu nedenle yönetim bilgisinin yayılımı konusundaki çalışmalar genellikle batı kaynaklı bilgi ve tekniğin uluslar arası transferinin sonuçlarına odaklanmaktadır (Üsdiken ve Erden, 2001:14, Üsdiken ve Erden, 2002:92). Son yirmi yılda kapitalist dünya düzeni ile birlikte uluslararasılaşma düzeyinin artması, ülkeler ve örgütler arası rekabetin fazlaşması, bazı uluslararası işletmelerin diğer işletmeler için rol modeli oluşturması, iletişim teknolojisinin gelişmesi gibi etkenler sonucunda özellikle ABD’de üretilen yönetim modaları gerek ussal, gerek kurumsal nedenlerle benimsenerek eşbiçimliliğe neden olmaktadır.

Yönetim modaları literatürü incelendiğinde bir yönetim bilgisinin yönetim modası olması için işletmenin performansını ve verimliliğini arttıracığına dair bir umut vaat etmesi gerekmektedir. Ayrıca, herhangi bir örgüt, kültür ayrımı yapmadan her işletmenin rahatça kullanabileceği hazır reçeteler sunması ve prestij sağlaması gerekmektedir. Yönetim modalarının daha anlaşılır olmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmak adına herkesin anlayabileceği kısaltmalar Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management - TQM), Bilgi Yönetimi (Knowledge Management – KM), Öğrenen Örgütler (Learning Organizations – LO) ve İşletme Süreçleri Değişim Mühendisliği (Business Process Re-engineering - BPR) ile ifade etmesi diğer bir özelliğidir (Carson vd., 2000: 1143-1144, Ryan ve Hurley, 2004: 43, Dedeoğlu, 2008:37).

Özen (1999) Türkiye’deki akademisyenlerin yönetim modalarına ilişkin görüşlerini balıklama atlamak, kayıtsız kalmak, reddetmek-küçümsemek, anlamak ve ders çıkarmak olarak ayırmıştır. Özen (1999) bazı akademisyenlerin yönetim söylemlerini doğrudan sorgulamadan kabul ettiğini, para kazanma vaadi sebebi ile birer guru olma isteğinde olduğunu belirtmektedir. Yönetim söylemlerine yönelik olarak bazı akademisyenler temkinli yaklaşmakta bazıları ise bilimsel olmadığı gerekçesiyle reddetmekte ya da küçümsemektedir. Yönetim söylemlerine şüphe ile yaklaşan, yüzeysel, göz boyayıcı, tutarsız ve ideolojik bulan çok az sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Yönetim modalarını anlamaya ve ders çıkarmaya çalışan araştırmacılar da yer almaktadır. Ancak Türkiye’de 1980’ler sonrasında ithal ikamesinden dışa açık olarak büyüme politikasına geçiş yönetim modalarının yayılma ve benimsenmesini hızlandırmış, yönetim modaları araştırılmadan, sorgulanmadan eş zamanlı olarak ithal edilmiştir. Türkiye’de yönetim modalarına ilgi yöneticiler kadar araştırmacılar da çalışmalarına konu etmekte, ulusal kongrelerde yönetim modalarının etkili olduğu görülmektedir (Özen, 1999:115-116).

Yönetim modası fikirlerinin zayıf bir ampirik temele dayandığını, gayri resmi bir şekilde sunulduğu ve bilimsel standartlara uymadıkları iddia edilmektedir. American Business ve Quick Fir adlı bir kitapta McGill, yönetim modası efsanelerinin çoğu zaman yöneticilerin işleriyle ilgili gerçek karmaşıklıkları anlamalarını zayıflatan umutsuzca basit çözümlerden oluştuğunu ifade etmektedir. McGill, bu söylemlerin “modern yöneticilerin gerçeklerinden uzaklaşıp onları çağdaş örgütsel yaşam için uygun olmayan duygu ve düşünce kalıplarına sabitlediğini” öne sürmektedir (McGill, 1988: 202). Diğer rasyonalistler (örneğin, Hilmer ve Donaldson, 1996; Micklethwait ve Wooldridge, 1996; Hoopes, 2003; Sorge ve van Witteloostuijn, 2004) daha da sert bir dile başvurmuşlar ve bu fikirlerin tehlikeli, ahlaki olmayan, hasta veya aptal olduğunu ifade etmişlerdir. Bu “hasta” yönetim modası fikirlerini kullanmak yerine, Sorge ve van Wineloostuijn, (2004) örgütsel değişimi yönlendirmek için 'sağlıklı organizasyon teorilerinin' uygulanmasını savunmaktadır. Burada eleştirmenlere ve akademisyenlere de büyük görevler düşmektedir. Çünkü eleştirmenler tarafından kullanılan dil bazen o kadar güçlüdür ki, kullanıcıların ve aynı zamanda duydukları “saçma” yı dinlemeye ve harekete geçmeye istekli olan yönetim uygulayıcılarını bile yönetim modalarını sorgulamasına yol açmaktadır.

Armutlu ve Arı (2010) bibliyometrik analiz yöntemi ile Ulusal Tez Merkezi üzerinden yönetim modaları olan değişim mühendisliği, kıyaslama, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, değişim mühendisliği, personel

güçlendirme ve altı sigma konularında 1986–2008 yılları arasında yazılan 520 tez lisansüstü tezi değerlendirilmiştir. Araştırma sonunda en fazla ilgi gören kavram toplam kalite yönetimi olmuştur. Genel anlamda değişim mühendisliği, kıyaslama, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, değişim mühendisliği, personel güçlendirme ve altı sigma konularına olan ilgide oldukça ciddi düşüşler olduğu da göze çarpmaktadır. Erçek (2016) Türkiye’deki 11 firmayı kapsayan çoklu örnek olay analizi yapmış ve yönetim modalarını (toplam kalite yönetimi, altı sigma, yalın üretim ve kurumsal karne) firmaya uygulamada etkili olan aktörün tepe yöneticileri olduğu ve danışmanların yönetim modası kararı tepe yönetimce alındıktan sonra sürece dahil olup eğitim, yöntem ve geliştirme, süreci inşa etme gibi faaliyetlerde yer aldığı sonucuna ulaşmıştır.

Ölmez (2012) Capital dergisinin 1993-2010 yılları arasında yönetim alanında kullanılan kavram ve uygulamaları analiz ettiği araştırmasında; yönetim modasının yayılmasında kitle iletişim araçlarından olan Capital dergisinin önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca aktarılan bilgilerin işletmeler açısından önemli ve gerekli reçeteler olarak kurgulandığı ve yayınlanan haberlerde açıklanan yeni yönetim modası kavramı açıklanırken en çok gurulardan yararlandığını ortaya çıkarmıştır. Ancak yayınlanan haberlerde hiç bir yeni teknik, uygulama veya kavram hakkında herhangi olumsuz bir söylemin bulunmadığı, hiçbir kavramın terk edilmesinin önerilmediği ve eleştirilmediği görülmektedir. Ayrıca dergide ele alınan yöntemler, uygulamalar, teknikler hem dış çevrede gelişen olaylardan etkilenmekte hem de dönemin ruhuna uygun olan bazı uygulamalar ön plana çıkartılarak dergide daha fazla haberleştirildiği görülmektedir. 2000’li yıllardan sonra İnsan Kaynakları Yönetimi ilgili kavramların artış gösterdiği ve bunun nedeninin 1994 krizi nedeniyle işten çıkarılan ve kaybedilen istihdam ile birlikte çalışanların öneminin daha iyi anlaşılması olduğu görülmektedir. Örgütsel davranış ile ilgili söylemlere bakıldığında 2001 krizinden sonra çalışanların işletmelere olan bağlılıklarının önem kazandığı görülmektedir. Yayınlanan haberlerde işletmelere çalışanlarını kaybettiklerinde uğrayacakları mali kayıp gösterilmekte ve işten ayrılan bir çalışanın şirkete ait bilgileri başka şirketlere aktarması ile oluşabilecek bilgi kaybı sonucu yaşanan olumsuzluklar anlatılmaktadır. Stratejik yönetim başlığı altında incelenen kavramlara bakıldığında özellikle yenilikçilik ve yaratıcılık gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir.

YÖNETİM MODASI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR VE YAPILAN ELEŞTİRİLER

Bu bölümde, yönetim guruları ve yönetim modası ile ilgili bazı çağdaş görüşler açıklanmaktadır. Bunlardan ilki rasyonel söylemlerin yer aldığı rasyonalist yaklaşımlardır. Rasyonel söylemlerde emek verimliliğini optimize etmek için rasyonel söylemlere dayanarak iş süreçleri resmileştirilebilir ve rasyonelleştirilebilir. İş süreçleri üretimi optimize etmek için resmileştirilir ve rasyonelleştirilir. Burada yönetimin rolü, üretim süreçlerini optimize etmek, bu süreçlere ulaşması için çalışanları ödüllendirmektir. Yönetim modası “yönetim moda belirleyicileri tarafından yayılan nispeten geçici kolektif bir inanç ve bir yönetim tekniğinin rasyonel yönetim olarak ilerlemesine yol açan bir kavram” olarak tanımlanmıştır (Abrahamson, 1996: 255). Bu tanım, aslında yönetim modacılarının ve takipçilerinin yönetsel rasyonalizme olan bağlılığını açıkça öngörmektedir. Ne de olsa, konuyla ilgili birçok yorumcu, rasyonel yaklaşımların akıl dışı ve hatta anti-yönetsel yönlerini vurgulamıştır (Micklethwait ve Wooldridge, 1996, Hoopes, 2003, Sorge ve van Witteloostuijn, 2004). Böylesi bir irrasyonellik, tartışılmaya devam etmektedir ve yöneticiler adına profesyonellik eksikliğini, kurumlarında neler olup bittiğini daha doğru bir şekilde (akademisyen ya da bilimsel olarak) anlamalarına yol açmaktadır. Abrahamson'un yönetim anlayışının genellikle rasyonel yönetim hedeflerine bağlı olduğu iddiası, bu hedeflere gerçekten ulaşıldığını ima etmemektedir. Daha önceki bir makalede, Abrahamson (1991), moda belirleyicilerinin fikirlerinin organizasyonlarda yarardan çok daha fazla zarar verebileceğini öne sürmüştür. Bu öneri hiçbir şekilde çirkin ya da istisna değildir. Organizasyonel gelişim (OD), matris yönetimi, T-grupları, kültürel yönetim, temel yetkinlikler, öğrenme organizasyonları, toplam kalite yönetimi ya da iş süreci yeniden tasarımı gibi şık organizasyon kavramları, herkesin geçerliliği ya da uygulanabilirliği hakkında şüphe uyandırmak için akademisyenleri daima baştan çıkarmıştır.

İkinci yaklaşım, normatif söylemlerin ağırlık kazandığı hümanist-politik yaklaşımdır. Normatif söylemlerde; işverenler çalışanların duygularından faydalanarak onları daha fazla üretken hala getirebilir. Burada insan ilişkileri, refah çalışma ve kültür önem taşır. İşverenler çalışanların düşüncelerini şekillendirerek ve duygularından faydalanarak çalışanların daha üretken olmasını sağlarlar. Çalışanların sosyal ve psikososyal ihtiyaçlarının olduğunun farkındadırlar. Yöneticinin rolü, açık vizyon ve güçlü kültür yaratarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Hümanist-politik yaklaşım, yönetim düşüncesinin

tarihçesi hakkında, yukarıda tartışılan rasyonel yaklaşıma göre daha fazla farkındalık gösterir. Alvesson ve Willmott (1996), “özgürleşmenin çalışanlara verilecek bir armağan değil, varoluşsal olarak acı verici bir süreç olduğu” iddiasındadırlar”, özellikle moda olarak tanımladıkları bazı moda kavramlarının (yetkilendirme, ekip çalışması, insan ilişkileri vb.) dikkatli bir şekilde karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Patter, bu gibi yönetim söylemlerinin “örgütsel üyelerin kimliğini manipüle etme teşebbüsleri konusunda huzursuzluk duyduğunu” belirtiyor ve yine de, genel anlamda çalışmalarda bu yönetim söylemlerinin “inanabileceğimiz bir örgüt için çalışma fikri” olarak açıklandığını da ifade etmektedir. Eccles Wigfield ve Schiefele (1998), yönetim tarzındaki pek çok şeyin sadece söylem olmakla birlikte, her zaman 'örgütlenmede harekete geçme, ilham verme, talep etme ya da başka bir şekilde eylem üretme' yeteneğine sahip olduklarını iddia ettikleri zaman, biraz farklı bir taktik uygulamaları gerektiğini söylemektedir. Alvesson ve Willmott (1996) yönetimin "ana akım" ve "eleştirel" kanatları arasında daha fazla diyalogu teşvik etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, diyaloga girmeye istekli olmak, akademisyenlerin yanlış fikirli ideolojiler tarafından kirletilmesine yol açmamalıdır (Alvesson ve Willmott: 1996: 160).

Yönetim modalarıyla ilgili ortaya atılan üçüncü yaklaşım açıklayıcı yaklaşımdır. Bu yaklaşım oldukça uzun bir süre önce, Wren, Herzberg, Argyris veya McGregor gibi tanınmış yönetim gurularının fikirlerinin yanlış ya da yetersiz oldukları gerekçesiyle kınanmaması gerektiğini, ancak yerel ve tarihsel bağlamla ilgili olarak çalışmayı hak ettiklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte, modaya dair pek çok açıklayıcı yaklaşım, moda sistemi olarak adlandırılabilir şeyin oluşumundan sorumlu tutulan çeşitli aktörler arasındaki son derece karmaşık bir değişimi vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre, yönetim danışmanları, işletme okulları, iş dünyası, politikacılar ve profesyonel çıkar grupları (editörler, yayıncılar, konferans düzenleyicileri, vb.) yönetim fikirlerinin yönetim uygulayıcılarına üretim ve aktarımında önemli rol oynamaktadır (Kieser, 1997; ten Bos, 2000, Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002). Muhtemelen, yönetim gurusunun rolü, burada en çok dikkat çeken aktör olmuştur. Özellikle yönetim gurularının ve akademisyenlerin, danışmanların veya eski iş dünyasının liderlerinin, yöneticilerin ihtiyaçlarını tanımasına ve onlara hitap edebilecek özel yeteneklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Bunu yapabilirler çünkü gurular “sembolik yönetimde virtüöz” ya da “usta retorisyenler”, “güçlü vaaz becerileri” gibi ifadelerle açıklanmakta ve guruların yeni fikirler için ortam yarattığı söylenmektedir (Huczynski, 1993). Ancak diğerleri, guruları küçümseyen ve guruların aynı etiketleri, metaforları kullandığını iddia eden araştırmacılar da

bulunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta guruların aslında yöneticileri tanınması ve onların sorunlarına daha çok eğilmesi ve yöneticilerin meşruiyetini çeşitli söylemler geliştirerek devam ettirip ettirmemesinin araştırılması, sorgulanması ve çeşitli aktörler tarafından eleştirilmesi olmalıdır.

Yukarıda açıklamalara dayanarak akademisyenlerin, danışmanların ya da yönetim modalarının yayılmasında etkili olan aktörlerin ortaya atılan yönetim söylemlerini dikkatli bir şekilde ele almaları, yazdıklarının daha sonra manipülatik olmaması gerektiği, ortaya atılan yetki devri, özgürleştirici ortam, kararlara katılım gibi pek çok söylemin dikkatli bir şekilde ifade edilmesi ve yöneticilerin meşruiyetini devam ettirecek söylemler olmaması gerekmektedir. Bir sonraki başlıkta yönetim çalışmalarıyla ortaya atılan kavramlara yönelik olan eleştiriler ve aslında örgütte ne kadar etkili olduğu, çalışanlara yarar mı yoksa zarar mı getirdiği, yönetim söylemlerinin ortaya attığı iddiaları destekleyip desteklemediği tartışılmaktadır.

YÖNETİM ÇALIŞMALARINA YAPILAN ELEŞTİRİLER

Weber'in ortaya koyduğu bilimsel normların oluşturulması ve rasyonellik görüşleri çeşitli yazarlar örgütsel işlevsellik ve bireylerin örgütler içindeki davranışları hakkında bilgi sağlamak için kullanılmıştır. Habernas ise sadece kurumlardan ve onların normlarından oluşmak yerine, işletmeler çevrelerini ve kurumlarını iletişim yoluyla aktif bir biçimde inşa etmelidir ve bu ise ancak işletmelerin iletişim yoluyla ve özgür söylem yoluyla kendilerini özgürleştirmelerine bağlıdır. Ancak Habernas'ın ortaya koyduğu rasyonel söylemlerle ilgili eleştiriler yapılmıştır. Yapılan eleştiriler tarafsız tartışma yoluyla ideal ilkelerin araştırılmasının sorunlu olduğu görüşündedir, çünkü aslında ortaya atılan fikir birliği genellikle pazarlık gücündeki eşitsizlikleri maskeleyen için kullanılan bir yanılsamadır ve sonuçta ortaya çıkan toplumsal kararlar bağlayıcılığı, ilkeleri doğrulamak için bu fikir birliği yanılmasını kullanır. Faucalt, söylemlerin konuştukları emirleri oluşturduğunu ve iletişimin güçten kaçınmanın bir yolu değil aslında söylemleri meşrulaştırmak için bir araç haline geldiğini göstermektedir. Her ne kadar Habernas'ın özgürleştirici olabilen iletişimin oluşturduğu dünya görüşü ilginç ve yararlı bulunmasına rağmen Faucalt gibi pek çok yazar tarafından da eleştirilmiştir. Faucalt iletişimin eşitliğe izin vermek yerine bireyler üzerinde iktidarı ifade etme ve uygulama aracı olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Faucalt ayrıca bir söylemin konsensüse izin verirken, kurumsallaşma yoluyla bu söylemlerin sıklıkla dogma haline geldiğini ve özgür ifadeyi reddettiğini savunmaktadır (Islam ve Zyphur, 2006:20, Alvesson ve Willmott, 2003: 85).

Faucalt, Habernas'ın demokratik toplum için gerekli bulduğu ideal iletişim sorununu sorunsallaştırmakta ve bunu yaparken de işyeri demokrasisi, katılımcı yönetim, yetki devri gibi pek çok yaklaşımı da sorunsallaştırmaktadır. Aslında günümüzde ortaya atılan yönetimle ilgili söylemler, programlar ve yaklaşımlar işyerinde herkesin fikir ve görüşlerini dile getireceği bir ortam yaratmayı, ses getirmeyi ve işçilerin çoğunu daha iyi konuma getirmeyi amaçlamaktadır. Ancak pratikte ortaya atılan söylemler, yaklaşımlar ve programlar yönetim tarafından yukarıdan aşağıya doğru uygulamaya yönelmiş ve örgütlerdeki katılımcı süreçlerin gösterici nitelikleri pek çok araştırmacının bu tür programların etkinliğini sorgulamasına yol açmıştır. Dachler ve Wilpert'e göre, örneğin katılımcı yönetimin bireyselleştirici doğası kurumlardaki yapısal sorunlardan uzaklaşmış ve böylelikle tamamen demokratik örgütlenmeyi engelleyen yapıları paradoksal olarak güçlendirmiştir (Islam ve Zyphur, 2006:21).

Baskın teoriler ve yönetim organizasyon uygulamaları sistematik olarak bazı grupları tercih etmekte ve nihayetinde oluşan eşitsizlik, çıkar taraflılık tüm grupların haklarına zarar vermektedir. Günümüzde yapılan araştırmalarda ortaya atılan yönetim fikirlerinin eleştirilme nedenleri şöyle açıklanmaktadır (McDonald ve Bubna-Litic, 2012:855-856):

1) Pozitif (deneysel) araştırma yöntemlerinin değerlemesi: Bu durumda araştırmacılar teoriden türetilen bir hipotez geliştiriyorlar ve sonuçlardan neden ve etki sonuçlarına izin verecek bir deney tasarlıyorlar. Burada niteliksel yöntemler reddedilmektedir.

2) İşyeri sorunları ve problemlerini sahip-yönetici bakış açısı ile tanımlama: çalışanların çıkarları ve örgütsel davranışla ilgili sermayenin çıkarları arasında genellikle ikinci lehine yerleşik ilişkilerin benimsenmesidir. Bu sendikalar ve işçiler ile mal sahibi yöneticiler arasında var olan güç ilişkileri gibi önemli iş yeri fenomenlerini görmezden gelmesine neden olmaktadır. Otorite konumları ve bunlara yatırılan güç, doğal olarak meydana gelen olay olarak kabul edilir ve iş yerinin kaçınılmaz özellikleri olarak kabul edilir. Bu bakımdan otorite ve onları besleyen güç ilişkileri normalleştirilmektedir. Aslında araştırmalarda ana soru otorite modlarının ve onları koruyan yapıların adil ve eşitlikçi olup olmadığı değildir. Bunun yerine otorite meselesi ya yok sayılır, bireysel etkilere karşı yalıtılır ya da işçilerden en iyi verimi ve üretkenliği elde etmek amacıyla en iyi nasıl yönetileceği ve müzakere edileceğinden biri haline gelir.

3) Örgütsel problemleri açıklarken ruhsal değişkenler veya mental durumlara odaklanma: araştırmaların çoğunun ruhsal değişkenler veya içsel durumlara

odaklandığı ve bunların sonuçlarının oldukça spesifik ve önemsiz mikro teoriler haline getirildiği görülmektedir. Bu durumda araştırmacılar içsel zihinsel durumlara odaklanmakta sonuçlar oldukça spesifik ve önemsiz görülmektedir.

4) İşyeri araştırması ve uygulamasının belirlenmesinde açık ahlaki ve etik çerçevenin olmaması: işyeri araştırma ve uygulamasının belirlenmesinde ahlaki ve etik çıkarımlar için kaygı duyulmadığı görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında ortaya atılan yönetim modalarının ve fikirlerinin eleştirilmesi ve eleştirel bir bakış açısının olması gerekmektedir. Ancak günümüzde pek çok yönetim modasının sorgulanmadan verimliliği artıracığı iddiasıyla ön plana çıkarıldığı, söylemlerin bazı grupları yücelttiği, çalışanların sorunlarının görmezden gelindiği, daha çok yöneticilerin sorunlarıyla ilgilenildiği ve yöneticilerin meşruiyetini devam ettirebilmesi için yapması gerekenlerin ahlaki olmasa da ortaya konulduğu görülmektedir.

SONUÇ

Büyük ölçüde, her alanda olduğu gibi yönetim alanında da eleştirel bir duruşun teşvik edilmesi gerekmektedir. Eleştirel kuramın, çalışma konusuyla ilgili olarak belirli bir değişkenler dizisinden ziyade, çalışma konusuyla ilgili olarak alınan bir duruş olduğuna inanılmaktadır. Bir dereceye kadar, bu bir kişinin çalışmasının sonuçlarının sosyal bağlamda nasıl kullanılacağına dair bir farkındalığı içermektedir. Marjinalleştirilmiş gruplara karşı belirli bir istihbarat teorisi kullanılacak mı?, işçileri sömürmek için motivasyon teknikleri kullanılacak mı? gibi soruların cevabı ne olursa olsun, eleştirel duruşun, ampirik verilerin basit kullanımının ötesine geçtiğini ve ilk önce bazı konuların nasıl çalışıldığını, kimin bu tür konular üzerinde çalıştığı fikrini ve bireysel ve toplumsal anlamda ne olduğunu sorduğunu belirtmek önemlidir.

Yönetim modalarının yayılmasında etkili olan pek çok aktör bulunmaktadır. Bunlar içerisinde gurular, akademisyenler, danışmanlar gibi pek çok aktör yer almaktadır. Bu aktörler içerisinde gurular ön plana çıkmakta, bazı yazarlar guruların konularında uzman ve usta olduğunu söylerken diğerleri, guruları küçümsemekte ve guruların hep aynı söylemleri kullandığını iddia etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta guruların aslında yöneticileri tanınması ve onların sorunlarına daha çok eğilmesi ve yöneticilerin meşruiyetini çeşitli söylemler geliştirerek devam ettirip ettirmemesinin araştırılması, sorgulanması ve çeşitli aktörler tarafından eleştirilmesi olmalıdır. Çünkü yönetim alanında, örgütsel davranış alanında eleştirel bir yaklaşım geliştirmek için ortaya atılan yönetim modalarının, gurular tarafından kar elde amacıyla ortaya atılan

söylemlerin daha çok sorgulanması gerekmektedir. Ancak, genel anlamda 1950’li yıllardan günümüze kadar pek çok yönetim söylemleri ortaya atılmakta, akademisyenler tarafından bu söylemler devam ettirilmekte, bir söylem etkisini yitirse de yenileri ortaya atılmaktadır. Tüm bunlar da belki de aşırı esneklik problemleri, belirli sektörlerde çalışma saatlerinin sıkı bir şekilde denetlenmesi, vasıflı çalışanlar için istihdam olanaklarının daralması, bazı mesleklerin değersizleştirilmesi gibi konuların üzerinin örtülmesine, yöneticilerin sorunlarına odaklanılmasına ve aslında ortaya atılan yönetim söylemlerin iddia ettiği gibi bir etkisi olmadığına eleştirilmesine yönelik bir adımın da atılmasına da engel olmaktadır. Bu noktada akademisyenlere çok görev düşmekte, yönetim ile ilgili ortaya atılan söylemlerin ileride ortaya çıkarabileceği etkileri kendi içerisinde değerlendirip ona göre makalelerini ele alması ve yöneticilerin meşruiyetini devam ettirmek yerine bilim yapması gerekmektedir.

Araştırmalar büyük ölçüde örgütsel uygulamaya (artan performans ve kâr anlamında) odaklanmış ve bu şekilde yönetim “aracıları” olarak işlev görmektedir. Yani, “iktidar ilişkilerini meşrulaştırmak için“ bilimsel gerçekler açısından tartışmak ve güç ilişkilerini gizlemeye hizmet eden araçlar ile yönetim sağlayan akademisyenler vardır. Buna karşılık, akademisyenler, kurum içinde oynadıkları rol nedeniyle, organizasyonun başarısına katkıda bulunduğu katkıları nedeniyle, teorileri pratik olarak meşrulaştırmakla ödüllendirilirler.

KAYNAKÇA

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16(3), 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.

Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491-533.

Alvarez, J. L. (Ed.). (1998). The diffusion and consumption of business knowledge. Springer.

Alvesson, M., ve Willmott, H. (1996). Making sense of management: A critical analysis. *Making sense of management: A critical analysis*.

Alvesson, M., ve Willmott, H. (Eds.). (2003). Studying management critically. Sage.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Arias, M. E., ve Guillen, M. (1998). The transfer of organizational techniques across borders: combining neo-institutional and comparative perspectives. In *The diffusion and consumption of business knowledge* (pp. 110-137). Palgrave Macmillan, London.

Armutlu, C., ve Ari, G. S. (2010). Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: Bibliyometrik bir analiz. *METU Studies in Development*, 37(1), 1.

Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., ve Guidry, B. N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143-1158.

Dedeoğlu, A. O. (2008). Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yoneltelen Eleştiriler. *Ege Academic Review*, 8(1), 33-51.

Eccles, J. S., Wigfield, A., ve Schiefele, U. (1998). Motivation to succeed.

Hilmer, F. G., ve Donaldson, L. (1996). The trivialization of management. *The McKinsey Quarterly*, (4), 26-27.

Hoopes, J. (2003). *False prophets: The gurus who created modern management and why their ideas are bad for business today*. Basic Books.

Huczynski, A. A. (1993). Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 443-463.

Islam, G., ve Zyphur, M. J. (2006). Critical industrial psychology: What is it and where is it. *Psychology in Society*, 34, 17-30.

Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49-74.

Kula Ölmez, S. (2012). Türkiye'de Yönetim Modalarının Yayılımında Yazılı Basının Rolü: Capital Dergisi Örneği.

McDonald, M., ve Bubna Litic, D. (2012). Applied social psychology: A critical theoretical perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(12), 853-864.

Micklethwait, J., ve Wooldridge, A. (1996). Drucker: the guru's guru. *The McKinsey Quarterly*, (3), 144-145.

Özen, Ş. (1999). Türkiye'deki guru söylemi modasının nedenleri. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54(1), 97-121.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(Mart).

Ryan, S., ve Hurley, J. (2004). Have Total Quality Management, Business Process Re-Engineering and the Learning Organisation been Replaced by Knowledge Management?. *Irish Journal of Management*, 25(1), 41.

Sahlin-Andersson, K., ve Engwall, L. (2002). *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*. Stanford University Press.

Sorge, A., ve van Witteloostuijn, A. (2004). The (non) sense of organizational change: An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories. *Organization Studies*, 25(7), 1205-1231.

Ten Bos, R. (2000). *Fashion and utopia in management thinking*(Vol. 6). John Benjamins Publishing.

Üsdiken, B. (2002). Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Yönetim Alanında Bilimsel Yaklaşım ve Yöntem Sorunları Özel Sayısı)*, 2(2), 127-154.

Üsdiken, B., ve Erden, Z. (2001). Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye'deki yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(4), 1-31.

Üsdiken, B., ve Erden, Z. (2002). 1990'lı yıllarda Türkiye'de yönetim alanı: disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 91-112.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YAZILIM SÜREÇLERİNDE KALİTE VE YETENEK OLGUNLUK MODELİ*

S. Ayça ALPARSLAN MOLLAOĞLU

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

E-posta: sayca.alparслан@gmail.com

https://orcid.org/0000-0001-5852-2029

Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN

Dr. Öğr. Üyesi

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Bölümü

E-posta: gulin.bolatan@alanya.edu.tr

https://orcid.org/0000-0002-9668-3584

ÖZET

Globalleşen dünya ve gelişen teknolojiyle bilgiye erişim hızlanmıştır. Hızla elde edilen her değer de hızla tükenmeye mahkûm duruma gelmiştir. Bu kısır döngüde büyük şirketlerden bireysel kullanıcılara kadar tüm tüketiciler satın aldıkları ürünlerden daha fazla fayda sağlama beklentisine girmiştir. Çoğu sektörde olduğu gibi yazılım sektöründe de artan müşteri beklentileriyle daha kapsamlı ve büyük yazılımların geliştirilmesi durumu ortaya çıkmış, bu büyüme 20. yüzyılın son çeyreğinde yazılım krizi boyutuna varacak biçimde kalite sorununu doğurmuştur. Olumsuz koşullara direnç kazanmak ve avantaj elde etmek adına kalite kavramı yazılım sektöründe de önem kazanmıştır. Yazılımda kalite sertifikasyon süreci çalışmalarıyla yüksek verimde ve beklenen kalitede yazılım geliştirilerek değeri yüksek ürün üretimi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada yazılım; kalite ve süreç bakış açısıyla incelenmiş, yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalara kalite odaklı ürün geliştirmede yardımcı olacak yöntemlerden CMMI yetenek olgunluk modeli detaylı olarak anlatılmış, CMMI 3.

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Atf (APA): Alparslan Mollaoğlu, S. A. & Sönmeztürk Bolatan, G. İ., (2020), Yazılım Süreçlerinde Kalite ve Yetenek Olgunluk Modeli, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (1): 77-97.

olgunluk seviyesinde yetkinliği ölçecek bir envanter hazırlanmış ve sektörde faaliyet gösteren firmalara uygulanarak geçerliliği sınanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *CMMI, yazılımda kalite, süreç iyileştirme.*

QUALITY AND CAPABILITY MATURITY MODEL IN SOFTWARE PROCESSES

ABSTRACT

Access to information is accelerated by the globalizing world and developing technology. Everything that is quickly achieved is also condemned to extinction. In this vicious circle all consumers, from big companies to individual users, have begun to expect to benefit more from the products they buy. As in most sectors, the software industry has seen the development of more comprehensive and larger software with increased customer expectations, which led to a quality problem in the last quarter of the 20th century as it reached the software crisis. The concept of quality has gained importance in the software sector in order to gain resistance and gain advantages in adverse conditions. Through software quality certification process studies, high product and high quality software is developed and high value production is tried to be provided. In this study, software was examined via quality and process approach and CMMI skill maturity model was explained in detail from the methods that helped to develop the quality oriented product to firms. In addition a survey about CMMI 3. Maturity level was developed and validity of survey was tested by applying the firms operating in the sector.

Keywords: *CMMI, quality in software, process improvement.*

JEL Codes: *C31, C32.*

1. GİRİŞ

Günümüz artan rekabet koşullarında çoğu sektörde olduğu gibi yazılım sektöründe de firmalar rakiplerine karşı avantaj yaratabilmek, hata oranını asgari düzeyde tutarak planlanan bütçede üretim yapıp daha fazla müşteri kitlesine hitap etmek ve müşteri sadakatini üst seviyede tutabilmek adına sadece ürün üretmek yerine kaliteli ürün üretme ihtiyacı duymaktadırlar. Hatta ürün özellikleri çok mesnetli bir sac gibi düşünülürse; zaman, maliyet gibi nicel unsurlar arasında

kalite nitel olmasına rağmen ürünün diğer özelliklerine eşdeğer hatta rekabet şartlarında fark yaratacak şekilde dengeyi sağlayan denge unsuru konumuna gelmiştir. Bu sebeple teknoloji firmaları da yazılımda kalite, süreç yönetimi kavramlarına önem vererek kaliteli yazılım geliştirme çabasına girmişlerdir. Ayrıca her ne kadar firmalar için istenmeyen bir durum dahi olsa yazılım sektörü iş gören devir oranının yüksek olduğu sektörlerden biri durumundadır. İnsan ömrüyle veya çalışma süresiyle sınırlı olmayan ürün yaşam döngüsü de insandan bağımsız olmak durumundadır. Yazılımda kalite ve süreç yönetimi bu duruma da çözüm sunabilecek önemli proje yönetim alanlarıdır.

2. KALİTE

Kalite geçmişten günümüze farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel anlamda kabul görmüş kalite tanımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kalite; ortaya konan mal veya hizmetin belli gereksinimleri karşılayabilecek yeteneklerini gösteren özelliklerdir (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC).
- Kalite; bir mal veya hizmetin tüketicinin beklentilerini karşılama seviyesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, EOQC).
- Kalite; ürün veya hizmeti en ekonomik şekilde ortaya çıkaran ve tüketici beklentilerini karşılayan üretim sisteminin tamamıdır (Japon Sanayi Standartları, JIS).
- Kalite; kullanılan bir ürünün ya da hizmetin tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır (A. Feigenbaum).
- Kalite; en ekonomik ve en kullanışlı biçimde tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek, kalite kontrolü uygulamak ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Dr. Kaoru Ishikawa).
- Kalite; ortaya çıkarılan ürünün gerekenleri yeterli ölçüde karşılmasıdır (P. Crosby).
- Kalite; ürünün tesliminden sonra toplumda meydana getirdiği minimum zarardır (G. Taguchi).
- Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur (J.M.Juran).
- Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. (Peker, 1996)

ISO 8402 Kalite sözlüğünde ise, "kalite; bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı"

şeklinde tanımlanmaktadır. Burada ilerdeki gereksinimlerin doğru bir şekilde tahmin edilmesi ve bu doğrultuda tüketici ile dinamik bir iletişimin kurulması gerekecektir. Reel dünyada müşterilerin ihtiyaçlarını açık bir şekilde olduğu kadar üstü kapalı da ifade edebildikleri görülmektedir. Bu sebeple gerçek anlamda kaliteyi yakalayabilmek müşterilerin açıkça ifade etmedikleri ihtiyaçlarına da cevap verebilecek bir sistem oluşturulması ile mümkündür. Bu doğrultuda da süreç yönetimi kavramı yazılım sektörü için de oldukça önemli duruma gelmiştir. Özetle kalite, işletmelerin bütün faaliyetlerini içine alacak bir sistemle mümkündür.

2.1 Yazılımda Kalite

Kalite kavramının üretim sektöründe, üretilmiş ürünün kontrol edilmesinden üretim aşamasına ve tasarımına doğru yöneldiği, hizmet sektörüne de birçok yönden dâhil olduğu görülmektedir. Bu halde bünyesinde ürün olma özelliği, süreç olma özelliği ve yaratım sürecinde aslında birbiriyle ilişkili fakat bağımsız düşünülebilen disiplinleri (teknoloji yönetimi, proje yönetimi, süreç yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb.) kullanan yazılım sektöründe de kalite ihtiyacının olması aşikârdır (Ijaz vd.2016).

Yazılım kalite güvencesi, yapılan yazılımın ömrü boyunca tüm süreçlerde zaman, hizmet ya da ürünün tanımlanmış teknik kurallara ve gerekliliklere uyumlaştırılmasını güvenilir bir biçimde sağlamak için uygulanması gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin tümüdür. Yazılımda kalite güvencesinin sağlanmasına vurgu yapan çoğu yayında kalite tanımı yapılırken esas konu müşteri ihtiyaçları ile yazılımın sunduğu özellikler arasındaki uyum, kullanıma uygunluk şeklinde ele alınmıştır.

Ticari beklentisi olsun veya olmasın tüm sektörlerde olduğu gibi yazılım sektöründe de esas hedef maliyetleri

² düşürerek en yüksek verimi sağlamaktır. Bu doğrultuda yazılım sektöründe yüksek kaliteli yazılım üretmek temel amaç olmuştur. Yazılımın kalitesini oluşturan bazı öncüller şu şekilde ifade edilebilir:

- Yazılımın hangi amaçla kullanılacağına göre açık bir şekilde tanımlanmış işlev ve başarımlar ihtiyacına uyum

² Burada maliyet, ticari beklenti olmaması durumunda dahi iş gücü ve zamanın maliyetidir.

- Kullanıcıların beklentilerine karşılık verebilme
- Açık bir şekilde belgelendirilmiş yazılım geliştirme standartlarına uygun olma
- Olabilecek en üst düzeyde güvenlik sağlama
- Yapılan yazılımın gerekli teknik yeterliliklere sahip olması(performans, kapasite, doğruluk, bütünlük, test edilebilirlik, sorgulama yetenekleri, grafik yetenekleri vb.)
- Kodun anlaşılır, esnek ve tekrar kullanılabilir olması
- Yazılım teslim edildikten sonra gerekli desteğin sağlanması (Saridoğan 2011).

Verilen öncüllerden hareketle; ihtiyaçlar veya müşteri istekleri yazılımda kalitenin oluşturulmasında temeldir. Müşteri beklentilerinden yoksun salt standartlara yönelik hazırlanmış bir yazılım sadece teknik boyutta kalite sağlamakla kalacaktır bu da yazılımı işlevsellikten uzaklaştıracaktır. Aksi durum olduğu zaman yani sadece müşteri beklentileri esas alınarak ve yazılım geliştirme standartlarını geri planda tutarak hazırlanmış bir yazılım da teknik boyutta kaliteden mahrum kalmış olacaktır. Yazılımın sahip olması gereken doğruluk, sağlamlık, modülerlik, anlaşılabilirlik, bakım kolaylığı gibi özelliklerin eksikliği, işlevsel olarak çok iyi olan bir yazılımın kalitesinin de eksikliği anlamına gelecektir (Yücalar 2006).

Bu özelliklerden performans ve kapasitenin birbiriyle çakışmaması önemli bir husustur. Tekrar kullanılabilirlik de diğer bir dikkat edilmesi gereken özelliktir. Burada kodun tekrardan kullanımı değil yazılımın tasarımının, test ortamının, dokümanların kısacası yazılımın tüm unsurlarının tekrardan kullanılabilmesi esastır. Yazılımın esnek olması özelliğini dikkate alarak üretilen yazılım ömrünü doldurduğunda başka bir ihtiyaca göre tekrardan düzenlenip işlevselleştirilebilir. Bir başka önemli nokta ise oldukça soyut olan ve ihtiyaçlara göre değişebilen müşteri tatminin sağlanmasıdır. Bu gereksinimi gerçekçi bir biçimde çözümlenebilmek için müşteriye yazılım ve yazılımın kalitesi konularında açık bir şekilde bilgi verilmesi gerekmektedir.

2.2 Süreç ve Yazılım için Süreç Kavramı

Süreç genel bir ifade ile başı ve sonu önceden belirlenip aradaki işlemler net bir şekilde planlanmış işlemler dizisi şeklinde tanımlanabilir. Sürecin temel amacı yapılan iş için değişkenlikleri ve sapmaları azaltarak bir standart oluşturmak ve sürekli iyileştirmelere fırsat tanımaktır(İnce vd.,2013)

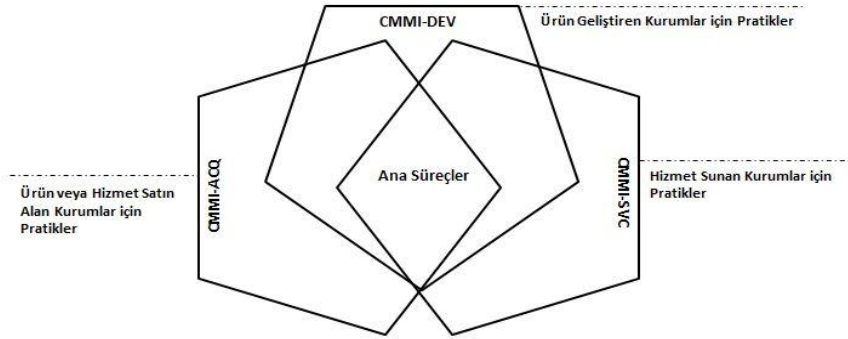
Yazılımın ve yazılım geliştirilmesi için gerekli tüm unsurların oluşturulması ve düzenlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm uygulamaların, dönüşümlerin ve yöntemlerin meydana getirdiği kapsamlı faaliyet kümesini yazılım sektöründeki süreci tanımlamak için kullanabiliriz. Teknolojinin gelişmesi ile oldukça karmaşıklaşan yazılım ürünlerinde her ihtimalin denenmesi veya bir işi birbirinden bağımsız çalışan kişilerin yapması gibi bir durum söz konusu değildir. Bu durumda yazılımın kalitesi oldukça büyük önem arz etmektedir. Yazılımda kaliteyi sağlamak için de bir standart oluşturarak değişkenliği azaltıp, her türlü iyileştirmeye fırsat verecek bir yazılım tasarım ve gerçekleştirme sürecine ihtiyaç vardır (Mapuring vd., 2009).

2.3 Yazılım Süreç İyileştirme Modelleri

CMMI

“Capability Maturity Model Integration” kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasından oluşan CMMI, Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli anlamına gelmektedir. CMMI, kurumların süreçlerini iyileştirmek ve olgunlaştırmasına yardımcı olmak amacı ile en iyi uygulamaların bir araya getirildiği süreç modelidir. Bu model SEI(Software Engineering Institute), endüstri ve kamu kurumlarından oluşmuş katılımcılar tarafından geliştirilmiştir.

CMMI, kurumların geliştirdikleri ürünlerin ve verdiği hizmetlerin müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılaması amacı ile aktivitelere odaklanmaları için yol haritası sunar. CMMI bir süreç veya standard değildir, kurumları süreçlerinin olgunluk seviyesini belirleyen bir modeldir(CMMI Product Team, 2010). Bu model yıldız kümeleri adı verilen üç alana bölünmüştür. Bunlar;



Şekil 1. CMMI Takım Yıldızı(Reifer, 2007)

CMMI süreç modeli bir ürünün geliştirilmesinde veya hizmetin sunumunda tüm yaşam dönemi boyunca ihtiyaç duyulan süreçleri kapsayan 16 ana süreç, 1 ortak kullanılan süreç ve 5 ilgili yıldız kümesine özgü süreçlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda yazılım geliştirmenin yapıldığı şirketler için CMMI-DEV modeli toplam 22 süreç alanından oluşmaktadır. Kurumlar ve kurumların süreçleri SCAMPI adı verilen denetimlerde değerlendirilir ve bir olgunluk seviyesi tespit edilir (CMMI Product Team, 2010). Bu yöntemle göre üç çeşit sınıf mevcuttur. Bunlar; SCAMPI A, SCAMPI B, SCAMPI C şeklindedir ve alfabetik olarak değerlilikleri değişir. Yani C sınıfı bir denetim sadece iyileştirme planları üzerinden daha yüzeysel yapılırken, B sınıfı denetim yaygın olarak A sınıfı denetime hazırlık olması açısından ve C sınıfına göre daha kapsamlı süreç doküman kaydına bakılarak yapılır. Resmi olarak CMMI sertifikasına sahip olmak isteyen firmaların A sınıfı denetimi başarıyla geçmesi beklenir (Kalaycı, 2007).

Aşağıdaki tabloda alfabetik sıraya göre bu süreç alanları verilmiştir.

Tablo 1. CMMI Development Süreç Alanları

Kısaltma	Süreç Alanı	Kısaltma(İng)	Süreç Alanı (İng)
BPY	Bütünleşik Proje Yönetimi	IPM	Integrated Project Management
DO	Doğrulama	VAL	Validation
GE	Geçerleme	VER	Verification
GG	Gereksinim Geliştirme	RD	Requirements Development
GY	Gereksinim Yönetimi	RM	Requirements Management
KAÇ	Karar Analiz ve Çözümleme	DAR	Decision Analysis and Resolution
KE	Kurumsal Eğitim	OT	Organizational Training
KM	Konfigürasyon Yönetimi	CM	Configuration Management
KPY	Kurumsal Performans Yönetimi	OPM	Organizational Performance Management
KSO	Kurumsal Süreç Odaklanması	OPF	Organizational Process Focus
KSP	Kurumsal Süreç Performansı	OPP	Organizational Process Performance
KST	Kurumsal Süreç Tanımı	OPD	Organizational Process Definitions
ÖA	Ölçme ve Analiz	MA	Measurement and Analysis
PIK	Proje İzleme ve Kontrol	PMC	Project Monitoring and Control
PP	Proje Planlama	PP	Project Planning
RY	Risk Yönetimi	RSKM	Risk Management
SAÇ	Sebeplere Analizi ve Çözüm	CAR	Causal Analysis and Resolution
SPY	Sayısal Proje Yönetimi	QPM	Quantitative Project Management
SÜKG	Süreç ve Ürün Kalite Güvencesi	PPQA	Process and Product Quality Assurance
TÇ	Teknik Çözümleme	TS	Technical Solution
TY	Tedarikçi Yönetimi	SAM	Supplier Agreement Management
ÜE	Ürün Entegrasyonu	PI	Product Integration

Tablodaki süreç alanları “Gerekli”, “Beklenen” ve “Bilgilendirici” şeklinde üç alt bileşenden oluşmaktadır. Gerekli bileşenler mutlaka karşılanmalıdır. Beklenen bileşenler birebir karşılanabilir veya alternatif bir çözüm de uygulanabilir.

Bilgilendirici bileşen tipinin ise karşılanmasına gerek yoktur sadece ilgili süreç alanının uygulanmasında referans olarak kullanılır. Örnek olarak Konfigürasyon yönetim süreci ele alınacak olursa “Gerekli Bileşen” olarak “Konfigürasyon Yönetim Faaliyetlerinin Planlanması”, “Beklenen Bileşen” için “Konfigürasyon Yönetim Planı” veya alternatif olarak herhangi bir konfigürasyon yönetim aracı (Jira, IBM Jazz vb) üzerinden yapılan planlama, “Bilgilendirici Bileşen” olarak da “Konfigürasyon Yönetimi Süreç Tanımlama Dokümanı” gösterilebilir. Diğer süreçler için de benzer uygulama ve dokümanlar oluşturulmalıdır.

CMMI Modelinin *Kesikli* ve *Sürekli* şeklinde iki farklı gösterimi vardır. Bu iki gösterimde içerik ve kullanılan model bileşenleri aynıdır farklı yanları sadece farklı şekilde organize edilmeleridir.

Sürekli gösterim süreçleri iyileştirmede daha esnek bir bakış açısı sunar. Kurumlar hedefleri çerçevesinde belirledikleri sürece veya süreçlere odaklanarak iyileştirmeler yapılmasına izin verir. Sürekli gösterimin diğer bir özelliği de farklı süreçleri farklı oranlarda iyileştirmeye imkân vermesidir. Süreç alanları aşağıdaki gibi gruplanmıştır. Diğer bir bakış açısıyla sürekli gösterim iyileştirilmesi istenen süreçleri tek tek seçilmesine izin vermektedir. Aşağıdaki tabloda süreç alanlarının kategorilere göre ayrılmış hali görülmektedir (CMMI Product Team, 2010).

Tablo 2. Kategorilere Göre Süreç Alanları

Grup	Süreç Alanı
Süreç Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">Kurumsal Süreç TanımıKurumsal Süreç OdaklanmasıKurumsal Performans YönetimiKurumsal Süreç PerformansıKurumsal Eğitim
Proje Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">Entegre Proje YönetimiProje İzleme ve KontrolProje PlanlamaSayısal Proje YönetimiGereksinim YönetimiRisk YönetimiTedarikçi Yönetimi
Mühendislik	<ul style="list-style-type: none">Ürün EntegrasyonuGereksinim GeliştirmeTeknik ÇözümDoğrulamaGeçerleme
Destek	<ul style="list-style-type: none">Sebeplendirme ve ÇözümKonfigürasyon YönetimiKarar Analiz ve ÇözümlemeÖlçme ve AnalizSüreç ve Ürün Kalite Güvence

Sürekli gösterimde yetenek seviyeleri 0-3 arasındadır ve genel amaçlar karşılandığı takdirde ilgili yetenek seviyesine ulaşılmıştır. Yetenek seviyeleri:

Yetenek Seviyesi 0: Bu seviyede süreçler uygulanmamış veya eksik olarak uygulanmış demektir. Bir veya daha fazla süreç alanı uygulanmamış ve herhangi bir genel amaç karşılanmamıştır.

Yetenek Seviyesi 1: Burada uygulanan süreç vardır. Bir ürün veya işi yerine getirmek için süreç uygulanmıştır. Uygulanan sürece ait özel amaç karşılanmıştır.

Yetenek Seviyesi 2: Bu seviye yönetilebilen süreçler olarak isimlendirilmiştir. Yönetilebilen süreç; kurallara uygun, yetkin çalışanlar tarafından uygun kaynaklar kullanılarak ürün veya hizmet oluşturmak üzere sürecin planlanması, gerçekleşmesi, izlemesi ve kontrol edilmesini ifade etmektedir.

Yetenek Seviyesi 3: Bu seviye tanımlanmış süreçler olarak ifade edilmektedir. Tanımlanmış süreçler; yönetilen sürecin kurumda tanımlı standart süreç setinden uyarlama kılavuz ve yöntemlerine uygun olarak uyarlanmasıdır. Seviye 2 ile seviye 3 arasındaki en kritik fark standartlar, kılavuzlar ve süreç tanımlarının kapsamıdır. 2. Yetenek seviyesinde standartlar, kılavuzlar ve süreç tanımları her bir proje veya süreç uygulamasında farklılık gösterebilir. Seviye 3'te ise Proje ihtiyaçlarına göre kurumun standart süreç setinde var olan süreç tanımı, kılavuz ve standartlar uyarlanmaktadır. Seviye 3'teki diğer bir farkta tanımlı süreçlerde amaç, girdi, çıktı, roller, aktiviteler, ölçümler, başlangıç ve bitiş kriterleri açık bir şekilde tanımlanmıştır (Chrissis vd., 2011).

Kesikli gösterim süreç iyileştirme bakış açısı daha sistematik ve yapısaldir. Kesikli gösterimde kurum hedeflediği olgunluk seviyesinin gerektirdiği süreçleri uygulamak ve iyileştirmek zorundadır. Süreç alanları olgunluk seviyelerine göre gruplanmıştır. Literatürde basamaklı model olarak da adlandırılmaktadır. Olgunluk seviyeleri başlangıç seviye ve sürekli iyileştirilebilir seviye arasında 5'e ayrılmıştır. Aşağıda kesikli gösterime ait olgunluk seviyeleri ve her bir olgunluk seviyesi için karşılanması gereken süreç alanları gösterilmiştir (Değerli ve Özkan, 2013).

Tablo 3. Kesikli Gösterime Göre Süreç Alanları

Seviye	Odak	Süreç Alanı
5. Sürekli İyileştirilebilen (Optimizing)	Sürekli Süreç İyileştirme	Sebeup Analiz ve Çözüm Kurumsal Performans Yönetimi
4. Sayılarla Yönetilebilen (Quantitatively Managed)	Sayısal Yönetim	Kurumsal Süreç Performansı Sayısal Proje Yönetimi
3. Tanımlanmış (Defined)	Süreç Standartlaştırma	Karar Analiz ve Çözümleme Entegre Proje Yönetimi Kurumsal Süreç Tanımı Kurumsal Süreç Odaklanması Kurumsal Eğitim Ürün Entegrasyonu Gereksinim Geliştirme Risk Yönetimi Teknik Çözüm Doğrulama Geçerleme
2. Yönetilebilen (Managed)	Temel Proje Yönetimi	Konfigürasyon Yönetimi Ölçme ve Analiz Proje İzleme ve Kontrol Proje Planlama Süreç ve Ürün Kalite Güvence Gereksinim Yönetimi Tedarikçi Yönetimi
1. Başlangıç (İnitial)		

Kesikli gösterimde süreç alanları ve olgunluk seviyelerine göre gruplama yapılmıştır. 1. Olgunluk seviyesinde kaotik ve yüksek riskli bir oram bulunurken olgunluk seviyesi arttıkça kalite ve verimlilikte artış görülecektir.

Olgunluk seviyeleri kurumların genel performansını iyileştirmek için süreç alanlarına ait özel ve genel pratiklerden oluşmaktadır. Bir organizasyonun olgunluk seviyesi o organizasyonun performansını karakterize etmektedir. Her bir olgunluk seviyesi bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşmak için kurumun süreçlerini olgunlaştırmaktadır. 1-5 arasında toplam 5 adet olgunluk seviyesi bulunmaktadır. Olgunluk seviyesi 2 ve 3, yetenek seviyesi 2 ve 3 ile aynı kavramları kullanmaktadır. Olgunluk seviyeleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Olgunluk Seviyesi 1: Başlangıç

Bu seviyede süreçler geçici ve dağınıktır. Organizasyonlar genellikle düzenli süreç desteği vermezler. Bu kurumlarda başarı, tanımlanmış süreçleri uygulamaktan ziyade bireysel başarılarından gelmektedir dolayısıyla geçmiş başarılar her zaman tekrarlanamaz. Bu tür organizasyonlarda hizmet veya ürün başarılı olabilir fakat genellikle süre aşımı veya bütçe aşımı da söz konusudur.

Olgunluk Seviyesi 2: Yönetilebilen

Bu seviyede kurallara uygun, yetkin çalışanlar tarafından uygun kaynaklar kullanılarak ürün veya hizmet oluşturmak üzere süreç planlanabilmekte, gerçekleştirilmekte, izlenebilmekte ve kontrol edilebilmektedir. 2. Olgunluk seviyesinde iş ürünlerinin durumu belirli bir anda yönetim tarafından görülebilir. İlgili iş süreçleri projeden projeye değişkenlik gösterebilir.

Olgunluk Seviyesi 3: Tanımlı Süreçler

Bu seviyede süreçler iyi organize edilmiş, anlaşılır ve araç, yöntem, kılavuz ve standartları ile birlikte tanımlanmıştır. Organizasyonun standart süreç seti 3. Olgunluk seviyesi için temel oluşturmaktadır. Projeler bu standart süreç setinden uyarılama kılavuzlarına uygun olarak ihtiyacı olan süreçleri uyarlayarak kullanmaktadır. Olgunluk seviyesi 3 ile 2 arasındaki farklar yukarıda yetenek seviyelerinde belirtilen farklar ile aynıdır. Genel amaç 3 ile ilişkili genel pratikler mutlaka karşılanmalıdır. 2. Olgunluk seviyesinde bu aranmamaktadır. Ayrıca bu düzeydeki iş süreçleri gerekli yetkinlikteki mekanizmalarla sağlanlaştırılıp projeden projeye yüksek oranda farklılık göstermediklerinden organizasyon genelinde farklı süreç iyileştirme çabalarına da katkı sağlayacak ve yol gösterecek düzeydedir.

Olgunluk Seviyesi 4: Sayılarla Yönetim

Bu olgunluk seviyesinde organizasyonlar ve projeler kalite ve süreç performansı için sayısal hedefler belirlemekte ve bunu proje yönetirken bir kıstas olarak kullanmaktadır. Sayısal hedefler müşteriler, son kullanıcılar, organizasyon ve süreç tasarımcılarının ihtiyaçlarına göre oluşturulmaktadır. Seçilen alt süreçler için süreç performans ölçümleri toplanmakta ve istatistiksel olarak analiz edilmektedir. 3. ve 4. Olgunluk seviyeleri arasındaki temel fark; 4. Olgunluk seviyesinde süreç performanslarının tahmin edilebilmesidir. 4. Olgunluk

seviyesinde proje ve seçilen alt süreç performansları istatistiksel ve sayısal yöntemler kullanılarak ve tahminleme temelinde süreç verilerinin kullanılması ile kontrol edilir. Bu şekilde maliyet ve proje tamamlanma süresi tahmini kolaylaşır ayrıca proje başarımı yüksek oranda sağlanabilir. Bu seviye organizasyondaki iş süreçlerinin “yüksek olgun” karakterde olduğunu gösterir.

Olgunluk Seviyesi 5: Optimize Edilebilir

Bu seviyede, organizasyon hedeflerine uygun olarak süreçlerini sayısal yöntemler kullanarak sürekli olarak süreçlerini iyileştirebilir. Organizasyon sayısal bakış açısı ile süreçteki ve süreç çıktılarındaki farklılaşmaların sebeplerini anlayabilir. 5. Olgunluk seviyesi süreç performansını sürekli bir şekilde iyileştirmeye odaklanmıştır. 4. ve 5. olgunluk seviyeleri arasındaki temel fark organizasyonel performansın iyileştirilmesidir. 4. Olgunluk seviyesinde organizasyon ve projeler alt süreçlerin kontrol edilmesi ve anlaşılmasına odaklanmıştır. Fakat 5. Olgunluk seviyesinde organizasyonun genel performansı üzerine odaklanılmıştır. Bunu yaparken birçok projeden gelen veriler değerlendirilmekte ve yapılan analizlerle performanslar arasındaki farklar çıkarılarak organizasyonel olarak performansın iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

3. UYGULAMA

Bu çalışmada yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmaların CMMI v1.3 3. Olgunluk düzeyinde değerlendirilmesini, resmi bir denetim gerçekleştirmeden kendi içlerinde de yapabilmelerine yönelik geliştirilen bir değerlendirme yönteminden ve uygulamasından bahsedilmiştir.

Araştırmada süreçlerini CMMI 3. olgunluk düzeyine uyumlaştırarak denetime girip bunu belgelemeyi planlayan veya daha önce bu süreçten geçmiş ve CMMI 3. olgunluk düzeyi sertifikaya sahip olup durumunu korumayı amaçlayan firmalara kendilerini denetleyebilecekleri hatta B sınıfı bir denetimi kendi içlerinde yaparak resmi anlamda A sınıfı bir denetime hazırlanabilecekleri bir envanter hazırlanmıştır. Envanter yazılım sektöründe faaliyet gösteren üç firmaya uygulanmıştır ve bunlardan ikisi CMMI 3. olgunluk düzeyi sertifikasına sahip diğeri sürekli iyileştirmeyi temel alan bir kalite anlayışında olan fakat henüz CMMI’ da kendini belgelememiş firmalardır. Ayrıca CMMI 3. olgunluk düzeyinde olan firmalardan biri ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Envanter CMMI 3. Olgunluk düzeyi gereklilikleri kapsamında 11 bölümden ve 126 ifadeden meydana gelmektedir. Envanterde yer alan ifadeler modelin her bir süreç alanı için aynı oranda önem taşıdığı için eşit olarak ağırlıklandırılmış olup değerlendirme 5’li likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

Envanterin 2. bölümünün 9. ve 14. ifadelerinde, 3. bölümün 4, 5 ve 6. ifadelerinde, 4. bölümün 4. ifadesinde ve 9. bölümün 10. ifadesinde ters puanlama uygulanmıştır. İfadelerin ve puanlandırmanın neticesinde yüksek puan almak olgunluk düzeyine uygunluğun göstergesidir.

Envanterin uygulandığı ve derinlemesine mülakat yapılan firmaların isimleri bilgi güvenliği ve firmalar arası rekabet politikası gereği firmaların isteği üzerine gizli olacak bir şekilde anlatılacaktır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Firmalar CMMI-DEV yapısında kesikli gösterim 3. Olgunluk düzeyinde yer alan süreç alanlarına göre hazırlanan ifadeler kapsamında değerlendirilmiştir. Değerlendirmeyi firmada çalışan Kalite Yöneticileri ve Proje Yöneticileri yapmıştır. Firmalardan alınan cevaplar her bir süreç için belirlenen ifadeler aynı oranda önem arz ettiği için eşit ağırlıkta değerlendirilip ifadeler 5 üzerinden puanlanmıştır. Değerlendirme sonuçlarına çizelge 1’ deki gibidir.

Çizelge 1. Firmaların Süreç Bazından Ortalama Puanları ve Başarı Yüzdeleri

CMMI 3. OLGUNLUK DÜZEYİ SÜREÇ ALANLARI	Firma			Ortalama		Standart Sapma	
	A	B	C	A,B,C	A,B	A,B,C	A,B
Gereksinim Geliştirme	5	4,67	3,83	4,5	4,84	0,43	0,17
Teknik Çözüm	4,29	4,21	3,57	4,02	4,25	0,28	0,04
Ürün Entegrasyonu	3,86	3,79	2,86	3,5	3,83	0,39	0,04
Doğrulama	4,64	4,5	3,64	4,26	4,57	0,38	0,07
Geçerleme	5	4,17	4	4,39	4,59	0,38	0,42
Kurumsal Süreç Odaklanması	5	4,71	4	4,57	4,86	0,36	0,16
Kurumsal Süreç Tanımı	4,86	4,8	4	4,55	4,83	0,34	0,03
Kurumsal Eğitim	4,18	4	4	4,06	4,09	0,07	0,09
Entegre Proje Yönetimi	4,5	4,79	4	4,43	4,65	0,28	0,16
Risk Yönetimi	4	4,75	4	4,25	4,38	0,31	0,36
Karar Analiz ve Çözümleme	4	5	4	4,33	4,5	0,41	0,5
ORTALAMA	4,48	4,49	3,49				
BAŞARI%	90	90	70				

Çizelge 1’de görüldüğü gibi envanterin uygulandığı firmalarda kurumsal süreç odaklanması süreç alanı diğer CMMI 3. Olgunluk düzeyi süreç alanlarına göre daha yüksek puan almıştır yine kurumsal süreç odaklanması süreci CMMI 3. olgunluk düzeyinde kendini belgelemiş A ve B firmalarında diğer süreç alanlarına kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde teknik çözüm süreç alanı envanterin uygulandığı üç firmada da en düşük puanı almıştır ve yine CMMI 3. olgunluk düzeyinde kendini belgelemiş A ve B firmasında da teknik çözüm süreci diğer süreç alanlarına kıyasla en düşük puanı almıştır. Bu da yazılım sektöründe teknik ekibin kalite süreçlerine olan direncinin, her ne kadar kendini bu konuda geliştirmiş firmalar da olsa, diğer süreç alanlarının uygulanmasındaki başarıma oranlandığında ne ölçüde fazla olduğunu gösterir niteliktedir. Ayrıca Çizelge 1’de görüldüğü üzere CMMI 3. Olgunluk düzeyi süreç alanlarında ki başarımlar Kurumsal Eğitim süreç alanında en düşük oranda sapma göstermiştir. Bu da her üç firmada da kaliteye, benzer oranda ve yine ortalamaya da bakıldığında dikkate

alınır seviyede önem verildiğini göstermektedir. Gereksinim Geliştirme ve Kurumsal Süreç Tanımlama süreç alanlarında A ve B firmasına kıyasla C firmasında radikal bir sapma görülmüştür. Bu durum da gösteriyor ki C firması her ne kadar toplam kalite yönetimine önem veriyorsa da bu süreç alanlarındaki eksiklikler CMMI 3. Olgunluk düzeyi için gerekli olan süreçlerin standartlaştırılması gerekliliğindeki eksikliği açıkça gösterir niteliktedir. Envanter çalışmasına ek olarak A firması ile CMMI 3. olgunluk düzeyi sertifikası edinim sürecinde tecrübe ettikleri deneyimleri öğrenmek ve sonuçlarını gözlemlenmek adına derinlemesine mülakat görüşmesi yapılmıştır. Bu bağlamda firmanın CMMI sürecinde yaşadığı zorluklar gözlemlenmiş sonucunda ne gibi kazanımlar sağladıkları tartışılmıştır. Görüşmenin yapıldığı yetkili ile yapılan görüşme neticesinde CMMI ile süreç iyileştirme çalışmasında karşılaştıkları problemler aşağıdaki başlıklarda toplanmıştır:

- Üst yönetim desteğinin yetersizliği
- Zaman kısıtı
- Yeter düzeyde bütçe ayrılamaması
- İnsan kaynağı yetersizliği
- Yetkin, deneyim sahibi ve süreçlerle yönetim bilincine sahip çalışan eksikliği
- Mevcut işlerin yoğunluğu
- Kurum kültürü
- Alt yapı ve bilgi eksikliği
- Mühendislik yaklaşımı eksikliği
- Mevcut süreçlerin ölçüm yapmaya uygun olmaması
- Süreç iyileştirme anlayışının yaygınlaştırılmaması
- Operasyonel süreçlerle bütünleşme
- Tüm süreçlerin gözden geçirilmesinin vakit alması
- Tüm dokümanların güncellenmesinin vakit alması
- Ekip çalışmasına yatkın olmayan personel

CMMI ile süreç iyileştirme çalışmasında karşılaşılan sorunlar yukarıdaki başlıklardan anlaşılacağı üzere temelde CMMI sertifikasyonunun bir proje olarak nitelendirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Görüşmenin gerçekleştirildiği firma çalışanlarında da literatürdeki diğer çalışmalarda da ve genel olarak yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalarda süreç yönetimi, kalite standartları vb. kayıt tutulması gereken tüm faaliyetlerde olduğu gibi CMMI çalışmaları da teknik ekip tarafından zaman kaybettirici bir faaliyet olarak algılanmaktadır. Bu sebeple

eğer bir firma ürün kalitesini süreçlere uyumlu bir şekilde iyileşebileceğine inanıyorsa ve süreçlerini CMMI'ya uyumlu hale getirip uluslararası geçerliliğe sahip bir belgeye sahip olmak istiyorsa bir CMMI Ar-Ge ekibi kurmalı ve ekip üyelerini de yazılımda kalite, yazılım standartları ve yazılımda prensipler gibi kavramlara uzak olmayan ve alanında yeterli düzeyde deneyime sahip kişilerden seçerek oluşturmalı eğer gerekiyorsa bu yönde eğitimler verebilmelidir. Ayrıca CMMI'nın farklı versiyonlarında ve düzeylerinde farklı alanlarda uzmanlık gereklidir buna göre firma hangi düzeyde sertifika almak istiyorsa ona uygun birimlerden üyeler bulunduracak biçimde Ar-Ge ekibini oluşturmalıdır.

CMMI Ar-Ge ekibi oluşturulurken her ne kadar konuyla ilgili kişiler seçilmiş olsa da ekip üyeleri bu etapta direkt SEI'nin web sitesinden, konu hakkında hazırlanmış kitaplar, makaleler ve benzer güvenilir kaynaklardan CMMI hakkında bilgi edinmelidir. Eğer gerekiyorsa şirket içi eğitimler hazırlanmalıdır. Ayrıca özellikle büyük ölçekli firmalarda Ar-Ge ekibi üyeleri sürece başlamadan önce tanışma toplantıları yapmalı bu sayede hem birbirlerini tanımalı hem de ne ölçüde yetkinlik sahibi olduğunu ve nelere ihtiyaç duyulduğu önceden anlama fırsatı yaratmalıdır. Ar-Ge ekibinin konu hakkında farkındalığının artması en azından CMMI terminolojisine hâkim olunması yönünden büyük önem arz etmektedir. Farkındalığın artırılması için ekip içi iletişimin sağlam tutulması da önemlidir. Bunun için her ne kadar toplantılar düzenlense de olayın sıcaklığının korunması açısından bir iletişim ağı sağlanması, bir mail grubu kurulması gibi iletişim yöntemleri avantaj sağlayacaktır. Hatta bu konuda uluslar arası güncel bilgileri takip edebilecekleri bir sosyal iletişim ağı, linkedin vb., da oldukça faydalı olacaktır bu sayede konu hakkında deneyim sahibi kişilerden de fikir alınabilecek, modeli kullananlardan örnekler görülüp bir yol haritası çizilebilecektir.

Bir firmada her süreçte olduğu gibi CMMI sertifikasyon sürecine hazırlanılması aşamasında da üst yönetimin desteği hem moral açısından hem de maddi destek açısından, CMMI sertifikasyon süreci masraflı bir süreçtir, oldukça önem taşımaktadır. Üst yönetimin konuya hâkim olabilmesi ve yeterli desteği sağlaması açısından düzenli aralıklarla toplantılar düzenlenip durum analizi yapılmalı ve raporlanmalıdır. Bu sayede aynı zamanda konu dâhilinde olmayan çalışanlara da üst yönetim sayesinde bilgi aktarımı sağlanacaktır ve gerekli durumlarda diğer personelin katkısının sağlanması kolaylaşacaktır. A firması ile yapılan derinlemesine mülakat sonucunda CMMI sertifikasyon süreci sonrasında çeşitli kazanımlar elde ettikleri görülmüştür. Bu çalışma sayesinde CMMI'nın detaylı yapısı gereği süreçler derinlemesine incelenmiş ve bu kapsamda iyileştirmeler

gerçekleştirilmiştir. Firma CMMI sertifikasyon süreci boyunca yapıyı bir kılavuz gibi kullanarak geleneksel olarak ayrılan organizasyon işlevlerini birleştirip süreç iyileştirmelerini önceliklendirerek organizasyonun bağımsız kısımlarında bulunan engelleri ve sorunları ortadan kaldıramışlardır. İyileştirme çalışmaları sonucunda sürece dahil olan projelerin ürettiği ürünlerin entegrasyonun sağlam yapılandığı model seti içerisinde faydalı bilgiler kullanılarak müşteri gereksinimleri ile daha uyumlu ve beklenen düzeyde kaliteye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Firma iyileştirme çalışmaları neticesinde yüksek maliyet, zamanlama sorunu, verimsizlik, düşük kalite, müşteri memnuniyeti sağlanamaması gibi kritik sorunlarında belirgin boyutta iyileşme sağladığını gözlemlenmiştir. Ayrıca firma CMMI sertifikası sayesinde benzer yazılım firmalarına kıyasla reklam açısından kendini uluslararası boyutta gösterme fırsatı yakalamıştır.

5. SONUÇ

Hızla ilerleyen teknoloji ile tüketici ihtiyaçlarının ve beklentilerinin artması firmaların klasik yöntemlerle benzerlerine göre öne geçerek devamlılığını sağlamasını zorlaştırmıştır. Günümüz koşullarında dış pazarda hatta iç pazarda bile kârlı iş yapmak isteyen çoğu işletme kaliteyi araç olarak kullanmayı bir kenara bırakıp amaç haline getirmek durumunda kalmışlardır. Bu sayede ortaya çıkardıkları her türlü ürün veya hizmetten emin olarak müşteriye her daim geçerliliğini kanıtladıkları çıktıyı sunmanın rahatlığını yaşamaktadırlar.

Globalleşen dünyada değişen ve gelişen beklentilere en doğru ve yeterli karşılığı vermek için fark yaratmak yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalar için de bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu amaçla birçok yazılım firması uluslararası geçerliliği olan ve ömrü insan ömrüyle sınırlanmayacak kaliteli ürün geliştirebilmek için yazılım süreç modellerini kullanmaya başlamıştır. Yazılım geliştirme süreçlerinde karşılaşılan yetenek ölçme sorununa cevap vermek amacıyla hazırlanan CMMI modeli yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalara sorunlarını çözebilmesi yolunda önemli bir yol gösterici olmuştur. CMMI esnek ve kesikli yapısı sayesinde her boyuttaki firma için uygun rehber olabilecek niteliktedir.

Yazılım firmalarının sundukları ürünleri daha sonra ihtiyaçlar dâhilinde geliştirmelerini kolaylaştırmak, ürünlerini uluslararası platformda geçerli kılmak ve müşteriye daha güvenilir ürün sunduğunu tescillemek için yardımcı olacak

CMMI modeline süreçlerini uyarlayarak resmi anlamda bunu belgeleyebilmeleri için ülkemizde faaliyet gösteren çeşitli danışmanlar ve danışmanlık şirketleri mevcuttur. CMMI değerlendirmesi sadece ABD Savunma Bakanlığı (SEI) tarafından belirlenen denetçiler veya onların çalışmayı seçtikleri firmalar tarafından yapılmaktadır. SEI tarafından onaylı kişiler veya firmalarca yapılan denetim oldukça maliyetli olmaktadır ve bu değerlendirmeyi yaptırmak isteyen firmalar için ilk değerlendirmede istenilen şartları sağlamak büyük bir avantaj sağlayacaktır. Bu çalışmada yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalara süreç odaklı ürün geliştirmede kalitenin önemi, hangi yollarla bunu sağlayabilecekleri, bunun için geçerli bir olan CMMI modeli özel olarak detaylı incelenmiş ve firmaların yüksek bütçeler ayırarak yaptıracakları değerlendirmelere katılmadan önce kendi öz değerlendirmelerini yapabilecekleri bir yöntem sunulmuştur. Bu sayede ayrıca bir danışmanlık ücreti ödemeyerek ek bir maliyetten kurtulmaları kendi bünyelerinde eksikliklerini görerek yazılım geliştirme faaliyetlerini standartlar, yöntemler ve diğer yol gösterici dokümanlardan oluşan bir kalite güvence sistemi içerisinde daha kaliteli yazılım üretmelerini sağlamaya yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Türkiye’ de CMMI’ nın çeşitli olgunluk düzeylerinde belgelerine sahip firmalar vardır. Bunlardan 3. Olgunluk düzeyinde olan firmaların sayısı 2015 yılında 4, 2016 yılında 14, 2017 yılında 9 ve 2018 yılında 3 tanedir. Son dört yılda ülkemizde toplam 30 adet firma CMMI 3. düzey olgunluğunda olduğunu belgelendirmiştir(CMMI Institute, Published Appraisal Result). Türkiye’de daha çok CMMI 3. olgunluk düzeyinin tercih edilmesi sebebiyle bu çalışmada CMMI 3. olgunluk düzeyini ölçmeyi hedefleyen bir envanter oluşturulmuştur. Eğer firmalar burada yer alan süreç alanlarındaki ifadelere yeterli düzeyde cevap verebilir ve bunu belgeleyebilirse, ki CMMI için belgelemek en önemli husustur, bu düzeyde bir denetime hazır olabileceklerdir. Bu bağlamda çalışmada envanteri uygulayarak değerlendirmeye katılan iki firma CMMI 3. olgunluk düzeyinde yeterliliklerini hali hazırda belgelemiş, üçüncü firma da kalite odaklı süreç yönetimine sahip bir firma olarak yüksek düzeyde envantere katılım göstermiştir. Sonuçlardan da anlaşıldığı üzere belgeye sahip firmaların envanter puanları üçüncü firmaya kıyasla anlamlı düzeyde fark göstermiştir bunun neticesinde uygulamanın sonuçları çalışmanın amaçlarını doğrular niteliktedir.

Yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalar, yazılım geliştirme süreçlerini daha iyi şekilde anlayıp geliştirmelerine yardımcı olmak için bu çalışma kapsamında hazırlanan CMMI 3. olgunluk düzeyinde değerlendirme yöntemini kullanarak

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 -8039 (Online)

isterlerse resmi bir CMMI denetimine hazırlık yapabilir, isterlerse sadece süreçlerini iyileştirerek daha kaliteli ve geçerli ürünler oluşturabilir veya eğer zaten böyle bir sertifikaya sahiplerse bunun devamlılığını sağlamak için istedikleri zaman kendilerini denetleyebilirler.

KAYNAKÇA

Alparslan A., (2017). CMMI ile Yazılım Süreçlerinin İyileştirilmesi ve Yazılım Şirketlerinin CMMI 3. Seviyesine Göre Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Chrissis, M. B., Konrad, M. & Shrum, S. (2011). CMMI for Development Guidelines for Process Integration and Product Improvement. Addison-Wesley Professional, Boston- ABD, s. 688.

CMMI for Development, Version 1.3, (2010). Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.

CMMI Institute. <https://sas.cmmiinstitute.com/pars/pars.aspx> [Son erişim tarihi: 03.08.2018]

Değerli, M. & Özkan, S. (2013). Yazılım veya Yazılım-Yoğun Sistem Mühendisliği İş Süreçleri Açısından Yüksek Olgunluk Seviyesinde Olan veya Yüksek Olgunluk Seviyesine Ulaşmak İsteyen Organizasyonlar için Bazı Tespitler ve Öneriler. 7. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu, ss. 20-36, 25-28 Eylül, Ege Üniversitesi, İzmir.

Introduction to CMMI for Dev. V1.3 Eğitim Notları, (2010). Kasım 2, Carnegie Mellon University.

Kalaycı, O. (2007). Yöneticiler için Doğru Sorular CMMI. Shamrock Süreç İyileştirme ve Yenilikçilik, Kanada, s. 88.

Mapuring L., Zhang X., Venkatesh V., (2009). Role of Collective Ownership and Coding Standards in Coordinating Expertise in Software Project Teams, European Journal of Information System, Haziran, 355-371

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 -8039 (Online)

Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 5(2), 15.

Profiles of Level 5 CMMI Organizations, (2007). Donald J.Reifer, The Journal of Defence Software Engineering.

SCAMPI Class A, (2012). Appraisal Results, Mid-Year Update, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.