



International Journal of Management and Administration

Cilt 6 / Volume 6
Sayı 11 / Issue 11

2022
Şubat
February

IJMA

*Uluslararası
Hakemli Dergi*


*International
Refereed Journal*

**E-ISSN:
2587-1668**

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijma>

İLETİŞİM

 ijma.tr@hotmail.com

 www.dergipark.org.tr/tr/pub/ijma

● YAYIN TÜRÜ

Yaygın Süreli Yayın

● YAYIN ŞEKLİ

6 aylık (Şubat - Eylül)

● DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda iki sayı halinde yayımlanan IJMA, Uluslararası hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editör tarafından bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalarını ile tanınmış iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

DERGİ HAKKINDA

2017 yılında kurulan International Journal of Management and Administration (IJMA), yönetim bilimi özelindeki ve tüm bilim dallarıyla yönetim biliminin kesiştiği disiplinlerarası alanlar genelindeki Türkçe ve/veya İngilizce çalışmalarını bir araya getirmeyi hedefleyen uluslararası hakemli bir yönetim bilimi dergisidir. IJMA, önümüzdeki yıllarda yönetim bilimciler açısından vazgeçilmez bir referans kaynağı olarak kullanılmayı, literatürde çok okunabilir olmayı ve yönetim bilimine değerli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır.

● SAHİBİ / OWNER

Dr. Cenk Aksoy

● EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF

Doç. Dr. H.Tezcan Uysal

● YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Simone Sarmento - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Matilde V. R. Scaramucci - Universidade Estadual de Campinas

Prof. M. M. Bagali - NAAC University

Assoc. Prof. Tarcisio A. Saurin - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Assoc. Prof. Fariz Aahmadov - Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

Doç. Dr. H.Tezcan Uysal - Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi

Doç. Dr. Hakan Murat Arslan - Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Oya Korkmaz - Tarsus Üniversitesi

Doç. Dr. Öznur Yavan Temizkan - Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ceylan Bozpolat - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esra Özkan Pir - Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Recep Akdağ - Mardin Artuklu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Yılmaz - Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat Ak - Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Dr. Ebrucan İslamoğlu - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Dr. Raja Jebasingh - St. Joseph's College of Commerce

Dr. Bülent Akkaya - Manisa Celal Bayar Üniversitesi

Dr. Nurhodja Akbulaev - Azerbaijan State University of Economics

Dr. Ramazan Ertürk - Milli Eğitim Bakanlığı

* Yayımlanan tüm çalışmalar benzerlik taramasından geçirilmektedir.



İÇİNDEKİLER / CONTENTS

ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES

Muammer Maral 1

Yükseköğretimde Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik İnceleme Karma Yöntem Araştırması

Onur Saylan, Umut Eroğlu 23

Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi

Gökhan Ofloğlu, Gizem Doğanel Aksoy 41

Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma

Abdullah Yinanç, Kamil Sönmez 53

DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES

Türkiye’de Korunan Alanların Tanımlanmasında ve Sınıflandırılmasında Yaşanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri

Mesut Demirbilek 61

Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık

DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER / INDEXING AND ABSTRACTING



TOGETHER WE REACH THE GOAL



*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1007570>.

Yükseköğretimde Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik İnceleme: Karma Yöntem Araştırması

Muammer Maral¹¹ Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi/ Milli Savunma Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / muammermaral@hotmail.com

Özet: Bu araştırmanın amacı açık öğretim sisteminin kalitesine ve sistemin sorunlarına ilişkin öğretim elemanları ve öğrencilerin algılarını belirlemek, sistemin geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunmaktır. Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem desenlerinden olan yakınsak desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmının örneklemini açıköğretimde öğrenim gören 1191 öğrenci oluşturmaktadır. Nitel kısmının çalışma grubu ise açıköğretimde öğrenim gören 32 öğrenci ile açıköğretimde görev yapan 10 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Nicel verilerin toplanmasında kapalı uçlu anket yöntemi, nitel verilerin toplanmasında görüşme yöntemlerinden biri olan açık uçlu anket yöntemi kullanılmıştır. Nicel verilerin analizinde frekans, yüzde gibi istatistiksel analizler, nitel verilerin analizinde ise betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularında açıköğretim sisteminin kalitesine yönelik, sistemin geliştirilmesine yönelik, kalite standartlarına yönelik, sistemin akreditasyonuna yönelik olmak üzere dört ana bulgu elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda açıköğretim sisteminin geliştirilmesi gereken yöner, kalite standartları ve açıköğretimde akreditasyonun avantajları katılımcı görüşlerine göre tespit edilmiştir. Açıköğretim sisteminde özellikle kalite kültürü benimsenmelidir. Gerek açıköğretim yükseköğretim kurumları gerekse de YÖK tarafından kalite teminine yönelik politikalar geliştirilmelidir. Kalitenin temin edilmesinde de dünyada uygulanan standartlar incelenmeli buna uygun değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Açıköğretimde kaliteyi sağlamada standartlar belirlenmeli ve uygulanması yönünde denetleme ve izleme politikaları geliştirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Açıköğretim, Kalite, Türkiye.

JEL Sınıflandırması: I21, I23

ORCID: 0000-0002-2055-5711

Başvuru Tarihi: 09.10.2021

Kabul Tarihi: 01.01.2022

Bu Makaleye Atıf İçin: Maral, M. (2022). Yükseköğretimde Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik İnceleme: Karma Yöntem Araştırması. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 1-22.

Examining the Quality of the Open Education System in Higher Education: A Mixed Method Research

Muammer Maral¹¹ PhD Student, Marmara University, National Defence University, İstanbul, Turkey / muammermaral@hotmail.com.

Abstract: The aim of this research is to determine the perceptions of the instructors and students about the quality of the open education system and the problems of the system, and to make suggestions for the development of the system based on the opinions of the individuals in the system. The parallel design, which is one of the mixed method designs in which quantitative and qualitative methods are used together, was used in the research. The sample of the quantitative part of the research consists of 1191 students studying in open education. The study group of the qualitative part consists of 32 students studying in open education and 10 lecturers working in open education. Closed-ended questionnaire method was used in collecting quantitative data, and open-ended questionnaire method was used in collecting qualitative data. Statistical analyzes such as frequency and percentage were used in the analysis of quantitative data, and descriptive analysis method was used in the analysis of qualitative data. In the findings of the research, four main findings were obtained: for the quality of the open education system, for the development of the system, for the quality standards, and for the accreditation of the system. As a result of the research, the aspects that need to be developed in the open education system, the quality standards and the advantages of accreditation in open education were determined according to the views of the participants. Policies for quality assurance should be developed by both open education higher education institutions and YÖK. In order to ensure quality, the standards applied in the world should be examined and an appropriate evaluation system should be established. Standards should be determined in ensuring quality in open education and supervision and monitoring policies should be developed for their implementation.

Keywords: Higher Education, Open Education, Quality, Turkey.

JEL Classification: I21, I23

ORCID: 0000-0002-2055-5711

Received Date: 09.10.2021 / **Accepted Date:** 01.01.2022

How to Cite this Article: Maral, M. (2022). Yükseköğretimde Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik İnceleme: Karma Yöntem Araştırması. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 1-22.

GİRİŞ

Dünyada yükseköğretimde öğrenim gören öğrenci sayısı yıldan yıla artış göstermektedir. Yalnızca öğrenim gören öğrenci sayısı artmamakta, yükseköğretim kurumlarının sayısında da ciddi artışlar yaşanmaktadır. Dünya Bankası'nın 2020 verilerine göre yükseköğretim düzeyinde tüm dünyada brüt okullaşma oranı 1970 yılında %9.7 iken 2019 yılında bu oran yaklaşık %39'a yükselmiştir. 1970 yılından 1996 yılına kadar olan 26 yıllık dönemde brüt okullaşma oranı %61 artış göstermişken, 1996 yılından günümüze bu oran yaklaşık %150'lik bir artış göstermiştir (World Bank, 2020). Yükseköğretimdeki öğrenci sayılarında da dünyada çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Hemen hemen her ülkede eğitim düzeyi yükselmiş, hatta günümüzde Güney Kore, Singapur, İrlanda, ABD gibi ülkelerin toplam nüfusunun %30'u yükseköğretim düzeyinde eğitim almıştır. Hem gelişmiş hem de az gelişmiş ülkelerde eğitim seviyesi yükselmiş ve bu yükseliş devam etmektedir (Our World in Data, 2010). Dünyada yükseköğretimdeki bu gelişmeler birçok sebebe bağlanabilir. Bu durumun temel sebepleri teknolojinin ilerlemesi, ülkelerin ekonomik olarak gelişmesi, eğitimin öneminin kavranması, ülkeler arasındaki rekabet sayılabilir. Yükseköğretimdeki bu gelişim beraberinde yükseköğretimin farklı modellerini de ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birisi de açıköğretim modelinde eğitim veren yükseköğretim kurumlarıdır.

Dünya'da birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de yükseköğretim düzeyinde açık öğrenimde öğrenci sayılarında artış söz konusudur. Türkiye'de yükseköğretimde öğrenim gören öğrencileri yarısından fazlası açıköğretimde öğrenim görmektedir. Türkiye'deki toplam 207 üniversitenin üçte birinden fazlasında açıköğretim öğrencileri bulunmaktadır ve çeşitli açıköğretim programlarında eğitim verilmektedir. (YBYS, 2021). Onlarca üniversitede milyonlarca öğrenciye hizmet veren açıköğretim kurumlarının ve programlarının kalitesinin tartışılması kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü eğitim, sadece bireyin kendisini ilgilendirmeyen toplumun bütününe ilgilendiren önemli bir olgudur. Belawati (2010) ve Thorpe (2003)'e göre uzaktan eğitim kurum sayılarında ve uzaktan eğitimde öğrenim gören öğrenci sayılarındaki hızlı artış uzaktan eğitim kurumlarının kalitesi yönünde endişelere yol açan bir unsurdur.

Uzaktan ve açıköğretim kurumlarının büyüklüğü ve boyutu gitgide artmaktadır ve uzaktan eğitim kurumları çeşitli kurslar ve programlar sunmaktadır (Gaebel vd., 2014). Hatta önümüzdeki yıllarda e-öğrenmeye dayalı uzaktan öğrenme ve açıköğretim sisteminin on beş kat büyüyeceği tahmin edilmektedir. Özellikle yükseköğretimde teknolojinin gelişmesi, yükseköğretim kurumlarının öğrencilerin ihtiyaçlarını daha geniş çapta karşılayarak, klasik öğrenme yöntemlerinin değişiminin devam edeceği ileri sürülmektedir (European Commission, 2013).

Teknolojinin gelişmesi, bireylerin hem çalışma hem de öğrenim görmesi, eğitimin yaşam boyu devam eden bir faaliyet olması gibi nedenlerden dolayı açıköğretim sistemi sürekli olarak büyümektedir. Türkiye'de 2021 yılı itibarıyla yükseköğretim düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin %53'ü açıköğretimde öğrenim görmektedir (YBYS, 2021). Daniel (1996)'e göre aktif olarak lisans düzeyinde yüz binin üzerinde öğrencisi bulunan uzaktan eğitim kurumları "mega üniversite" olarak adlandırılmaktadır. Türkiye'de de açıköğretim düzeyinde mega üniversite bulunmaktadır. Anadolu Üniversitesi 2021 yılı itibarıyla yaklaşık 3,5 milyon açıköğretim öğrencisiyle dünyada açıköğretimde sayılı ülkeler arasında bulunmaktadır (YBYS, 2021). Görüldüğü gibi dünyada yükseköğretimin niceliksel gelişiminde önemli artışlar yaşanmıştır. Yaşanan bu artışların beraberinde yenilikleri ve değişimleri getirdiği ifade edilebilir. Nitekim, Zawacki-Richter ve Qayyum (2019), son yirmi yılda dünyada yükseköğretimde çok önemli değişimlerin ve dönüşümlerin başladığını belirtmektedir. Bu değişim, yükseköğretimin merkezini

geleneksel yapılardan açık ve uzaktan eğitime doğru kaydırmıştır. Dolayısıyla her geçen gün açıköğretim sistemi giderek büyümektedir. Ancak bu büyüme devamında yükseköğretim kurumlarında eğitimin kalitesini gündeme getirmektedir. Özellikle yükseköğretimdeki öğrencilerinin yarısından fazlasının açıköğretimde öğrenim gördüğü ülkelerde bu durum üzerinde daha fazla tartışılması gereken temel bir konu haline gelmektedir.

Yükseköğretimde kalite cinsiyet, ırk ya da sosyo ekonomik durum farkı ayırt edilmeksizin bütün öğrencilere adil bir öğrenme ve eğitsel deneyimlerini kullanma imkanı veren öğrenme durumlarıdır (Adams, 1993). Wahlen (1998)'a göre yükseköğretimde kalite güvencesi; analiz, araştırma, işe alım, atama, kabul edilebilirliğin değerlendirilmesi, farklı mekanizmalar ve sistemler gibi kaliteyi artırmayı ve korumayı amaçlayan bir faaliyettir. Lomas (2002)'a göre yükseköğretimde kalite güvencesinin amacı; öğrencilerin, finansman sağlayıcılarının ve işverenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için yükseköğretimde kalite ve standartların geliştirilmesini garanti altına almaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde yükseköğretimde kalite şu unsurlarla ilişkilendirilmektedir: Kurumların mezun oranları, yükseköğretime devam eden öğrencileri oranı, mezunların istihdamı ve maaşları, kaynakların verimli kullanımı, eğitimden faydalanmak isteyenlerin eğitime erişim olanağı, sınavlarda alınan puanlar, raporlama ve hesap verebilirlik, sınıf mevcutları, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı, öğrencilerin öğrendikleri bilgileri sınıf dışında uygulayabilmeye ilişkin gelişimi, öğretime dayalı değerlendirme, kritik bilinçlilik geliştirme, karşılıklı ve saygın bir öğrenme ortamı oluşturma, öğrenmenin öğrenciler faydaları, aktif vatandaşlık becerisi ve alışkanlıkları geliştirme, akademik özgürlük teminatı (Worthen ve Berry, 2002).

Literatürde Türkiye'de açıköğretimin kalitesine yönelik çalışmalar özel bir konu üzerine yoğunlaşmaktadır. Çelik vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada açıköğretim öğrencilerinin elektronik kitap kullanımları incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre öğrencilerin elektronik kitapları faydalı bulmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fırat ve Güney (2020) tarafından yapılan çalışmada ise öğrencilerin büyük çoğunluğu bu sistemde kendi kendine öğrenme fırsatını yakaladığı, açıköğretim sistemi sayesinde teknoloji becerilerinin geliştiği ortaya çıkmıştır. Karadağ ve Özgür (2021), açıköğretimde öğrenim gören öğrencilerin ölçme değerlendirme yaklaşımına yönelik görüşlerini incelemiş ve ölçme değerlendirme sisteminin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Güneş vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada ise açıköğretimde yüksek düzeyde öğretim materyali kullanan öğrencilerin daha fazla akademik başarı sergilediği ortaya çıkmıştır. Hamutoğlu vd. (2019), öğretmen adaylarının uzaktan eğitime yönelik görüşlerini incelemiş ve bu görüşlerin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymuştur. Araştırmada uzaktan eğitim sisteminin avantajlarının sistemin zaman ve mekandan bağımsız olma fırsatı sunması ve öğrenciler arasındaki paylaşımına imkan tanınması, dezavantajların ise dönüt alamama, arayüz karışıklığı ve iletişim problemleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paydar ve Doğan (2019), açık ve uzaktan öğrenme ortamlarına yönelik olumlu ve olumsuz görüşlerin olduğunu ve bu görüşlerin ders içeriklerine, öğrenme ortamlarına yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Usta ve Hakan (2018) ise açıköğretim sisteminde ders kitaplarının içeriklerine, ölçme değerlendirme sistemine, öğrenme ortamlarına yönelik sonuçlara ulaşmıştır.

Açıköğretim, uzaktan eğitim, e-öğrenme, açık eğitim, çevrimiçi eğitim kavramları birbirinden farklılaşmakla birlikte birbirinden tamamen bağımsız kavramlar değildir. Dolayısıyla bir alanda yapılan araştırmalar diğer alanlarla da ilişki içindedir. Frydenberg (2002), e-öğrenme için bazı kalite boyutları belirlemiş ve bunları dokuz kritere ayırmıştır. Bunlar kurumsal bağlılık, teknoloji, öğrenci hizmetleri, kurumsal tasarım ve kurs gelişimi, öğretim ve

eğitmenler, program sunumu, finans, mevzuat ve yasal uygunluk, değerlendirme. Shelton (2011) ise çevrimiçi eğitim programlarının kalitesinin sağlam ve sürekli destek, motivasyon ve genel politikalarla yüksek derecede ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Jung ve Latchem (2012) ise dünya çapında çevrimiçi ve uzaktan eğitim kurumlarındaki kalite değerlendirme süreçlerinin değerlendirilmesine dayanarak kurumların kalite süreçlerine ilişkin önerilerde bulunmaktadır. Jung ve Latchem (2012) kalite güvencesinin sistematik olarak ele alınması gerektiğini, dış kontrolden ziyade iç kontrole önem verilmesi gerektiğini ve sürekli iyileştirmenin bir politika haline getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ossiannilsson (2012) ise kalitenin dinamik bir süreç olduğunu, belirli standartlara güvenmekten çok kurum, personel ve öğrencilerle birlikte kalite kültürünü oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca kalite geliştirmeye yönelik çalışmalara öğrencilerin de dahil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Özer vd. (2011) ise yükseköğretim sisteminin merkezî yapısı ve yükseköğretim kurumlarındaki okullaşma oranlarının göz önüne alınmadan bu kurumlar üzerinde bir kalite güvence sisteminin kurulmasının yükseköğretim kurumlarının özerkliklerini zayıflatmasına ve bu kurumlara bürokratik işlem yükü getireceğine işaret etmektedir.

Türkiye’de açıköğretim sisteminin kalitesine yönelik oldukça az çalışma bulunmaktadır. Türkiye’de önemli bir yeri olan açıköğretim sisteminin kalitesinin bilimsel olarak ele alınması ve bu araştırmaların süreklilik ve çeşitlilik kazanması eğitim politikacıları ve karar vericiler için önemli bir destek noktası oluşturacaktır. Açıköğretimde kalite konusuna ilişkin çalışmaların bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konma ihtiyacı ortadadır. Bu bakış açısının ise sistem içinde bulunan öğrenciler ve öğretim elemanlarının görüşlerine dayanması açıköğretim sisteminin kalitesine yönelik genel profilin oluşturulması için önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı; açıköğretim sisteminin kalitesine ve sistemin sorunlarına ilişkin öğretim elemanları ve öğrencilerin algılarını belirlemek, sistem içindeki bireylerin görüşlerine dayanarak sistemin geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunmaktır. Bu çalışma ile açıköğretim sisteminin kalitesine yönelik gelecek araştırmalara bir temel sağlanması, eğitim politikacıları ve karar vericilere bakış açısının kazandırılması hedeflenmektedir. Bu çalışma araştırma ve yayın etiğine uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmada cevap aranacak ana soru şu şekildedir:

• Açıköğretim sisteminin kalitesine ve sistemin sorunlarına ilişkin öğretim elemanları ve öğrenciler ne düşünmektedir?

Araştırmada cevap aranacak alt sorular ise şu şekildedir:

- Açıköğretim sistemin kalitesi hakkında ne düşünülmektedir?
- Açıköğretim sistemi kalite bakımından nasıl geliştirilebilir?
- Açıköğretim sisteminde kalite temininde rol oynayabilecek standartlar neler olmalıdır?
- Açıköğretimde akreditasyona yönelik ne düşünülmektedir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada karma yöntem desenlerinden yakınsak desen kullanılmıştır. Yakınsak desenin amacı, problemi en iyi şekilde kavrayabilmek için aynı konu üzerinde farklı ancak birbirini tamamlayıcı veriler toplamaktır (Morse, 1991). Bu desenin kullanılma amaçlarından biri de nicel ve nitel yöntemlerin sonuçlarını birbirini tamamlayacak şekilde sentezlemek ve yöntem çeşitliliği sağlayarak zengin bir bakış açısı elde etmektir (Creswell ve Plano Clark, 2011). Bu

araştırmada bu desenin kullanılmasının gerekçesi ise, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılarak açıköğretimde kalite konusuna yönelik zengin ve kapsamlı bir bakış açısı ortaya koymaktır.

2.2. Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel kısmının evrenini Anadolu Üniversitesi açıköğretim, iktisat ve işletme fakültelerinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kurulu istatistik verilerine göre 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Türkiye’de öğrenim gören açıköğretim öğrencilerinin sayısı 4 milyon 359 bin 34’tür (YBYS, 2021). Araştırmanın örneklemini oransız eleman örnekleme yöntemiyle seçilmiş 1191 öğrenci oluşturmaktadır. Nitel aşamada, öğrenciler ve öğretim elemanları olmak üzere iki farklı çalışma grubu bulunmaktadır. Bunlardan ilki Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesinde görev yapan 10 öğretim elemanından oluşan çalışma grubudur. İkinci çalışma grubu ise aynı fakültede öğrenim gören 32 öğrenciden oluşmaktadır. Her iki çalışma grubunun oluşturulmasında nitel araştırma yöntemlerinin doğasına uygun olan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, önceden belirlenmiş bazı ölçütleri karşılayan katılımcıların araştırmaya katılımının sağlanmasını ifade etmektedir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ise farklı deneyim, tecrübe, geçmiş ve yaşantıya sahip bireylerin araştırmaya dahil edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt, katılımcıların Anadolu Üniversitesi açıköğretimde öğrenci ya da görev yapan öğretim elemanı olmasıdır. Bu araştırmanın nitel aşamasına hem öğretim elemanları hem öğrenciler dahil edilerek maksimum çeşitlilik örnekleme yoluna gidilmiştir.

Tablo 1. Katılımcı Bilgileri

Yöntem	Nicel Aşama		Nitel Aşama	
	Katılımcı		Katılımcı	
Öğrenci	Cinsiyet		Cinsiyet	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
	569 (%48)	622 (%52)	18 (%56)	14 (%44)
	Öğrenim		Öğrenim	
Öğretim Elemanı	Önlisans	Lisans	Önlisans	Lisans
	536 (%45)	655 (%55)	15 (%47)	17 (%53)
			2 Halkla İlişkiler ve Tanıtım	4 İktisat
			2 Özel Güvenlik ve Koruma	3 Uluslararası ilişkiler
			2 Çocuk Gelişimi	2 Maliye
			2 İlahiyat	2 Siyaset Bilimi ve Kamu
			2 Turizm ve Seyahat Hizmetleri	Yönetimi
			2 Bankacılık ve Sigortacılık	2 Tarih
			1 İş Sağlığı ve Güvenliği	2 Türk Dili ve Edebiyatı
			1 Web Tasarımı ve Kodlama	2 İşletme
		1 Laborant ve Veteriner Sağlık		
		Kadın	Erkek	
		6 (%60)	4 (%40)	
		Unvan	Sayı/Bölüm	
		Profesör	1-Yaygın Eğitim	
		Doçent	3- uzaktan öğretim, finansman, iktisat	
		Dr.Öğr. Üyesi	5-3 uzaktan öğretim, 2 iktisadi ve idari programlar	
		Öğr.Gör.Dr.	İktisadi ve idari programlar	

Tablo 1’de çalışmaya katılan bireylerin ayrıntılı bilgilerine yer verilmiştir. Buna göre nicel aşamada katılımcıların %48’i kadın, %52’si erkektir. Katılımcıların %45’i önlisans öğrencisi, %55’i ise lisans öğrencisidir.

Nitel aşamada ise katılımcıların %56'ı kadın, %44'ü erkektir. %47'si önlisans, %44'ü ise lisans öğrencisidir. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarından %60'ı kadın, %40'ı erkektir.

2.3. Verilerin Toplanması

Creswell (2012), açık uçlu anketlerin nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme yönteminin bir türü olduğunu, telefon ya da online yöntemle açık uçlu veri toplanabileceğini ifade etmektedir. Creswell ve Plano Clark (2011) ise açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan veri toplama aracıyla karma yöntem araştırmaları için veri toplanabileceğini ifade etmektedir. Literatürde benzer veri toplama yöntemiyle yapılan araştırmalar da bulunmaktadır (Hebert, vd., 1998; Porter vd.,2007; Savic vd., 2019). Verilerin toplanmasında nicel aşama için kapalı uçlu sorulardan oluşan anket, nitel kısım için ise açık uçlu sorulardan oluşan online anket kullanılmıştır. Anket soruları araştırmacı tarafından hazırlanarak alan uzmanlarının görüşüne başvurulmuş, bildirilen dönütler çerçevesinde sorularda düzeltmeler yapılmıştır. Nicel aşamada veriler, Anadolu Üniversitesi açıköğretimin ön lisans ve lisans programlarında öğrenim gören 1191 öğrenciden toplanmıştır. Araştırmanın nitel verileri iki aşamada toplanmıştır. İlk olarak Anadolu Üniversitesi açıköğretimde öğrenim gören 32 öğrenciden veri toplanmıştır. Ardından Açıköğretim Fakültesinde görev yapan 10 öğretim elemanından nitel veri toplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada nicel aşamada açık uçlu anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde yüzde, frekans gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Nitel verilerin analizinde ise betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmış, katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla aktarılmıştır. Betimsel analizde, bireylerin görüşlerini yansıtmak amacıyla sıklıkla doğrudan alıntılara yer verilir. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguların derlenmiş ve yorumlanmış olarak okucuya sunulmasını sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). İçerik analizinde ise amaç, araştırmacı tarafından toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara erişmektir. İçerik analizinde yapılan temel işlem, benzer verileri temalar ve kavramlar altında birleştirmek ve yorumlamaktır. Creswell (2012), verilerin kodlanmasında araştırma sorularına yanıt verebilecek şekilde verilerin analiz edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada, yazılı veriler araştırmacı tarafından araştırma soruları çerçevesinde okunmuş ve araştırma sorularına cevap verebilecek kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlar tablolar halinde bir araya getirilmiş ve katılımcı görüşlerinin frekansları verilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2018)'e göre sayısal ifadelerin kullanılmasının amacı, nitel analiz tarafından belirlenen kavramlara ek ve destekleyici veri sağlamaktır. Verilerin analiz edilmesinde nitel araştırma paradigmasına uygun olarak, araştırılan olgunun derin bir şekilde betimlenmesi odak nokta olarak belirlenmiş ve nitel verilerin nicel verilere dönüştürülerek nitel araştırmaların asıl odağından uzaklaşmamaya dikkat edilmiştir. Sayısal ifadeler, okuyuculara zenginlik sunma amacı taşımaktadır. Verilerin analizinde katılımcıların görüşleri doğrultusunda doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Miles ve Huberman (1994), nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında bazı stratejiler ortaya koymuştur. Bu araştırma Miles ve Huberman (1994) tarafından ifade edilen şu geçerlik ve güvenilirlik stratejileri temel alınmıştır: (1) Araştırmanın farklı katılımcılardan toplanması, (2) Araştırma örnekleminin ve süreçlerinin ayrıntılı olarak betimlenmesi, (3) Araştırma sonuçlarının araştırma sorularıyla tutarlı olması. LeCompte ve Goetz (1982) güvenilirliğin artırılmasında kullanılan stratejilerden birisinin (4) verilerin yorum katmadan betimsel olarak sunulması olduğunu ifade etmiştir. Bu maddeler kapsamında araştırmanın geçerliğini sağlamak için kullanılan ilk strateji katılımcı çeşitlenmesidir. Bu araştırmada katılımcı çeşitlenmesini sağlamak için maksimum çeşitlilik örnekleme

yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya öğretim elemanları ve öğrenciler dahil edilerek farklı deneyim, tecrübe ve yaşantılara sahip bireylerin araştırmada yer alması amaçlanmıştır. Kullanılan ikinci strateji, araştırma sürecinin ayrıntılı olarak betimlenmesi ve aktarılmasıdır. Bu araştırmada verilerin nasıl toplandığı, nasıl analiz edildiği ayrıntılı olarak belirtilmiş, verilerin bulguları raporlanmış ve yorumlanmıştır. Kullanılan üçüncü strateji ise sonuç ve soruların tutarlılığıdır. Creswell (2012) tarafından önerildiği gibi verilerin kodlanmasında araştırma sorularına cevap üretecek şekilde verilerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Verilerin analizinde, araştırma sonuçlarının araştırmada cevabı aranan sorulara cevap verebilecek nitelikte olması hedeflenmiştir. Kullanılan dördüncü strateji ise katılımcıların görüşlerinin doğrudan alıntılar yoluyla araştırma raporunda verilmesidir. Öğretim elemanları ve öğrencilerin görüşleri doğrudan alıntılarla bulgular bölümünde sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcı Bilgilerine İlişkin Kodlar

Unvan/Cinsiyet	Kısaltma
Profesör Doktor	P
Doçent Doktor	D
Doktor Öğretim Üyesi	DÖÜ
Öğretim Görevlisi	ÖG
Lisans öğrencisi	L
Ön lisans öğrencisi	ÖL
Kadın	K
Erkek	E

Kısaltmaların yanında verilen sayılar görüşme yapılan kişinin kaçınıcı görüşmeci olduğunu göstermektedir. Örnek: DÖÜ-E-3: Erkek, Doktor Öğretim Üyesi, üçüncü görüşmeci

3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları; açıköğretim sisteminin kalitesine, sistemin geliştirilmesine, kalite standartlarına ve akreditasyona yönelik olmak üzere dört başlıkta incelenecektir.

3.1. Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik Bulgular

3.1.1. Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik Mevcut Durum

Katılımcıların dördü açıköğretim sistemin kaliteli olduğunu, sistemin şu an için gereken ihtiyaçlara cevap verdiğini, eksik ve geliştirilmesi gereken yanları olsa bile sistemin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Buna yönelik görüşlerden bazıları aşağıda doğrudan alıntı şeklinde yer almaktadır:

“Üniversitemizin uzaktan eğitime ilişkin uzun yıllardır her geçen gün daha da gelişen ve büyük bir başarı ile sürdürdüğü, güncel ve teknolojiye uyum sağlanarak birçok konuda öğrencilerine ulaştığı çok detaylı ve kaliteli bir sistemi vardır.” (D-K-3)

“Açıköğretim sistemi şu an için bence kaliteli. Gelişen teknolojiye ayak uydurmuş durumda. Tabiki eksik tarafları mevcut. Bunların da giderilmesi ile sistem daha da iyi hale gelecektir.” (L-E-8)

“Her ne kadar sistem içerisinde eksikler, geliştirilmesi gereken şeyler olsa da ben şahsen açıköğretimi yeterli ve kaliteli buluyorum. Değişen koşullara sistem ayak uydurduğu sürece kalitenin devam edeceğine inanıyorum.” (ÖL-K-26)

“Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İnternet üzerinden her türlü bilgi kaynağını sunuyor. Bilgi konusunda e-kitap, özet, ses, özet videolar, süreli konu testleri süreli sınavlar yararlanıyorum. Bu durum derslere her yerden ulaşmama yardımcı oluyor. Özellikle mobil telefonlar için geliştirilen uygulama tüm bilgiye ulaşmama

yardımcı oluyor. Sistem bence kaliteli.” (L-E-2)

Üç katılımcı ise açıköğretim sisteminin iyileştirilmesi, geliştirilmesi gerektiğini, sistemin gelişen dünyaya ayak uydurması gerektiğini ve açıköğretim bu gelişmelere paralel olarak ilerlemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

“Sistem, ülkenin ihtiyaçları ve koşulları çerçevesinde biçimlendiriliyor. Bu soruyu cevaplandırabilmek için dünya genelindeki mevcut sistemler hakkında bilgi sahibi olmak gerek. Buna ülkemizde gerçek anlamda çok az kişinin vakıf olduğunu tahmin ediyorum. Dünyadaki benzer uygulamaları örnek alarak sistemin geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunmak gerekiyor.”(P-K-5)

“Sistemi açık ve uzaktan öğretim olmak üzere iki başlık altında ele alırsak her ikisinin açık ve uzaktan öğrenmeye uygun geliştirilmiş kriterlere göre gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirmenin sağlanması gerektiğini düşünüyorum.” (D-K-7)

“Bu benim ikinci öğrenim gördüğüm üniversite. İlk öğrenimimi örgün olarak gördüm. Açıköğretimde son sınıftayım. Bana bir şeyler kattığı kesin ancak kıyaslama yaptığımda örgün eğitimde aldığım öğrenim benim için daha kaliteliydi. Bunun birçok sebebi var. Bence açıköğretim sistemi de örgün eğitime bazı konularda benzemeli. Kalite artırılmalı. Sadece diplomayı daha kolay alabilmek için okuyanlar mevcut. Bu durumda sistem belirli kaliteye ulaşmalı”. (ÖL-E-12)

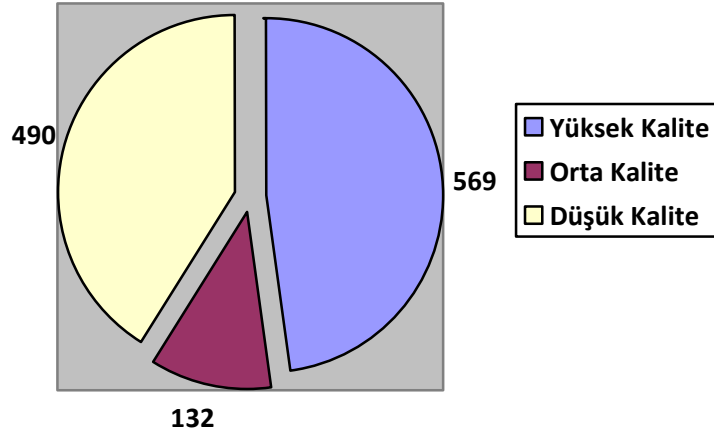
İki katılımcı ise sistemin halen kaliteyi yakalayamamış olduğunu ve kalitesinin zayıf olduğunu belirtmiştir. Bunların sebepleri ders geçmenin kolay olması, sınav sistemi, ölçme-değerlendirme sistemi gibi çeşitli nedenler ifade edilmiştir.

“Açıköğretim sistemi halen istenen kaliteyi sağlayamamıştır. Ders geçme örgün eğitimle kıyaslandığında çok kolay. Öğrenciler sadece test çözerek dersi geçmekte. Bu durum öğrencilerin ne kadar öğrendiğini sorgulatmaktadır.” (DÖÜ-K-1)

“Ben açıköğretim sistemin kaliteli olduğunu düşünmüyorum. Çok eksik yanları var. Ücretlerden tutun da kitaplara kadar, sınavlara kadar eksiklikler var. Sınavlar sadece test şeklinde. Gerçekten bir şeyler öğrendiğimi düşünmüyorum. Kendimi bu sistemde geliştirdiğimi düşünmüyorum. Amacım elimde bir diplomanın olması. Kaliteli eğitim herkesin hakkı. Belki öğrenciler için bu sistem ders geçme açısından kolay ve sistem güzel ancak sonuç olarak ne elde ediyoruz diye düşünmek gerek.” (L-E-14)

Katılımcılar, açıköğretim sisteminde tam olarak kalitenin sağlanamadığına, ancak tamamen kalitesiz olmadığını belirtirken bir kısmı da sistemin sürekli olarak geliştirildiğini ve sistemin kaliteli olduğunu, bir kısmı ise sistemin kalitesinin çok düşük olduğunu, bu konuda ciddi çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmiştir. Sistemin kalitesine yönelik çalışmaların halen var olduğuna ancak bu çalışmaların yetersiz olduğunu, açıköğretimde kalitenin geliştirilebilir bir durum olduğunu ve sistemin iyileştirilmesi gerektiğini, kalitenin sağlanmasına yönelik adımların atılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğrencilere açıköğretim sisteminin kalitesi hakkında düşünceleri sorulmuştur. Bulgular Şekil-1’de verilmiştir. Bu şekilde görüldüğü üzere katılımcıların % 47,8’i (n=569) sistemin kaliteli olduğunu, %41’i (n=490) sistemin orta kalitede olduğunu, %11,1’i (n=132) ise düşük kalitede olduğunu belirtmiştir. Sistemi kaliteli olarak düşünenlerin oranı %47,8 (n=569) iken orta ve düşük kalite olarak görenlerin oranı ise % 52,2 (n=622)’dir. Genel olarak bakıldığında öğrencilerin yarıya yakını sistemi kaliteli olarak nitelendirmektedirler.



Şekil 1. Açıköğretim Sisteminin Kalitesine Yönelik Genel Görüşler

3.1.2. Açıköğretim Sisteminde Kalite Sağlama

Açıköğretim sisteminde kalitenin sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde çeşitli görüşler ortaya konmuştur. Katılımcıların ikisi açıköğretim sisteminde kalitenin sağlanmasının zor olduğunu, sistemin uzaktan olması kalitenin temininde güçlük ortaya koyduğunu belirtmişlerdir.

“Bana göre açıköğretimde kalite sağlamak çok zor hatta imkansız. Çünkü açıköğretim sistemi uzaktan öğretim yöntemine dayalı bir sistem. Sistemin uzaktan olması kalitenin sağlanmasında en büyük engel. Sistem yeniden yapılandırılmalı, sadece uzaktan eğitim ile belirli kalite standartlarına ulaşmak zor.” (DÖÜ-K-1)

“Açıköğretim sistemi örgün eğitime kıyasla hiçbir zaman belirli kalite düzeyine erişemeyecek. Teknoloji belki açıköğretimde çok iyi kullanılıyor veya diğer bazı şeyler. Ancak bence kalite sağlamada tek başına bunlar yeterli değil. Sadece bir kitapla veya bir derste birkaç video ile sadece test sınavına girerek kalite bence sağlanamaz.” (L-19-K)

Bazı katılımcılar ise sistemin kalitesinin sağlanmasına yönelik atılması gereken adımlar olduğunu, bu adımlar sayesinde sistemin kaliteye erişebileceğini belirtmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların kalite sağlamaya yönelik ortaya koyduğu düşünceler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Açıköğretim Sisteminde Kalitenin Sağlanmasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Görüş	f
Derse aktif ve zorunlu katılım	6
Ölçme değerlendirme sisteminin çeşitlendirilmesi	6
Öğretim elemanlarının kalitesi	5
Materyallerin artırılması ve geliştirilmesi	5
Gelişime dayalı eğitim sunma	4
Senkron eğitim	4
Toplumsal değişimlere ayak uydurma	4
Kurumların iç kalite sistemi oluşturması	4
Dış kalite değerlendirme	3
Akreditasyon	3
Teknolojiye sürekli açık olma	2
Yeniliğe açık olma	2

Katılımcılar, açıköğretim sisteminde kalitenin sağlanmasına yönelik görüşleri incelendiğinde bu görüşlerin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. D-K-3 ifadesinde sistemin teknolojik ve yenilik yönüne vurgu yapmıştır. *“Güncelin uluslararası boyutta takip edildiği, teknolojik yeniliklere daima açık ve hem öğretim üyelerinin hem de öğrencilerinin düşünce ve fikirleri doğrultusunda sürdürülebilir bir anlayışa sahip olunması gerekmektedir.”* D-E-6 ise derslere katılımların zorunlu olması ve asenkron yöntem ile derslerin verilmemesinin kaliteyi artıracığına işaret etmektedir. *“Bana göre açıköğretimde kalite derse katılımların zorunlu olması ve karşılıklı görüşmelerin şart olması ile sağlanır. Asenkron eğitim olmamalı.”* (D-E-6). ÖL-12 ise kullanılan materyaller üzerinde durmaktadır: *“Açıköğretimde kalite aranacaksa bence öğretici materyaller artırılmalı. Mesela şu an kitap ücretli olarak veriliyor. Önceden kitaplar ücretsizdi ve herkes bu kitaplara erişebiliyordu. Şu an öğrencilerin tamamı bu kitaplara basılı olarak erişemiyor. Sistemde elektronik olarak var ancak imkanı olan basılı kitaplardan yana. Bence şu anda her öğrenci eşit şartlarda değil.”*

3.1.3. Sistemin Kalitesinin Önündeki Engeller

Sistemin kalitesinin önündeki engellere yönelik katılımcı görüşleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Tablo 4'te katılımcılar tarafından ifade edilen bu engellere yönelik görüşler verilmiştir.

Tablo 4. Sistemin Kalitesinin Önündeki Engellere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Görüş	f
Sistemin ticari amaçlı kurulmuş olması	8
Kaliteye ilişkin girişimin bulunamaması	7
Nitelikli akademisyen azlığı	6
Sistemin uzaktan olması	6
Kalite kültürünün kuruma yerleşmemesi ve kalitenin öneminin anlaşılabilmesi	5
Teknik alt yapı yetersizliği	5
Denetim yetersizliği	4
Akreditasyonun yaygınlaşmaması	4
Öğrenci memnuniyetsizliği	4

Katılımcılar sistemin kalitesinin önündeki engellere yönelik farklı görüşleri belirtmiştir. Bunlardan en çok ifade edilenleri sistemin ticari amaçla işlemesi, kaliteye yönelik bir girişimin bulunmaması, nitelikli akademisyenlerin az olması ve sistemin uzaktan olmasıdır. Katılımcıların kalitenin sağlanmasının önündeki engellere yönelik görüşlerin bir kısmı şu şekildedir:

“Açık ve uzaktan öğrenmeye yönelik algının iyileşmesi gerekmektedir. Geleneksel/yüz yüze öğretimde dahi kalite kültürü kurumlarda yeni yeni yerini bulmaktadır. Akreditasyon bu kültürün ediniminde bir yöntem olabilir.” (D-K-7)

“Türkiye’de genel olarak uzaktan eğitimde kalitenin önündeki en büyük engel akreditasyonun eğitim kurumlarına yerleşmemiş olmasıdır. Yurtdışı ve yurtiçindeki iyi örnekler ele alınmalı, bilimsel camia ile ortak standartlar oluşturulmalıdır. Devlet, kurumları akreditasyona mecbur etmeli.” (DÖÜ-E-5)

“Bana göre açıköğretimde kalite öğrencilerin memnun edilmesiyle sağlanır. Öğrencinin memnun olduğu sistemde kalite zaten vardır. Kitapların bile ücretli olduğu bu sistemde öğrenci memnuniyeti söz konusu değildir.” (L-K-17)

“Açıköğretimde kalite sorununun sebepleri; denetim olmaması, herkesin uzaktan eğitim açması ve

diplomaların çok kolay verilmesi. Derse hiç katılmayan kişilerin derslerden geçmesi.” (DÖÜ-E-4)

“Açıköğretim sisteminde kalite temininin önündeki engel uzaktan olmasıdır.” (DÖÜ-E-3)

3.1.4. Öğrencilerin Memnuniyetsiz Olduğu Durumlar

Öğrencilere açıköğretim sisteminde algıladıkları sorunlar, sorulmuştur. Tablo 5’te açıköğretim sisteminde öğrencileri karşılaştıkları sorunlar belirtilmiştir.

Tablo 5. Açıköğretim Sisteminde Algılanan Sorunlara Yönelik Öğrenci Görüşleri

Memnuniyetsiz Olunan Durumlar	n	%
Kayıt ücretlerin fazla oluşu	388	32,6
Yanlışların doğruyu götürmesi	375	31,5
Ders geçme sisteminin zorluğu	171	14,4
Kitapların ücretli oluşu	106	8,9
İletişimde yetersizlik	46	3,9
Sınav binalarına erişim zorluğu	35	2,9
Her dersin canlı yayımının olmaması	25	2,1
Öğretim elemanlarının yetersizliği	17	1,4
Ders seçiminde karşılaşılan engeller	8	0,7
Diğer	8	0,7
Sınırlı sayıda ders seçme imkanı	7	0,6
Sınav oturumunda sınav olunan ders sayısının fazla olması	5	0,4

Tablo 5’te görüldüğü gibi öğrencilerin yarısına yakını (%41,5) sorunların ücretlendirme ile ilgili olduğunu belirtirken (kayıt ücretlerin fazla oluşu, kitapların ücretli oluşu), yine yarıya yakını (%45,9) ölçme değerlendirme sisteminde kaynaklanan sorunlardan bahsetmişlerdir (yanlışların doğruyu götürmesi, ders geçme sisteminin zorluğu). Öğrencilerin %87,4’ü ücretlendirme ve ölçme değerlendirme sisteminden kaynaklı sorunların var olduğunu belirtmişlerdir.

3.2. Açıköğretim Sisteminin Geliştirilmesine Yönelik Bulgular

Açıköğretim sisteminin geliştirilmesi gereken yönleri, eksik kalan taraflarının ne olduğu ve bunların nasıl iyileştirilebileceğine yönelik katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri şu başlıklar halinde listelenmektedir.

Tablo 6. Açıköğretim Sisteminin Geliştirilmesine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Görüş	f	%
Ölçme değerlendirme sistemi çok yönlü olmalı	448	34,0
Ücret politikası yeniden ele alınmalı	385	29,2
Sanal ve basılı materyaller artırılarak erişimi kolaylaşmalı bu materyallerin etkililiği ve yeterliliği gözden geçirilmeli	110	8,3
Ders ve sınıf geçme sistemi belirli bir baraj puanına dayanmalı	98	7,4
Ders yapısı kalite bazında gözden geçirilmeli	74	5,6
Öğrenci motivasyonu yönelik faaliyetlerde bulunulmalı	52	3,9
Eğitimlerin kapsamı etkililik ve verimlilik çerçevesinde yeniden gözden geçirilmeli	44	3,3
Sistem sınıf ortamı gibi dizayn edilmeli	40	3,0
Öğrenci gelişimine yönelik sosyal faaliyetlerde bulunulmalı	21	1,6
Sistem yeniliklere daima açık olmalı	15	1,1
Sistemin esnekliği, kapsayıcılığı sağlanmalı	12	0,9

Sistemin tümünde toplumsal yapı dikkate alınmalı	11	0,8
Tanıtım faaliyetleri artırılmalı	9	0,7

Tablo 6 incelendiğinde katılımcı görüşlerinin yarısından fazlasının (n=1041) görüşlerinin ücret politikasına, ölçme değerlendirme sistemine, öğrenme ortamına ve öğrenme malzemelerine ilişkindir. Bunlara yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Açıköğretimde basılı kitap verilmiyor. Kesinlikle bir an önce düzeltilmesi gereken bir konu.” (ÖL-K-30)

“Gördüğüm en önemli eksiklik dört yanlışın bir doğruyu götürmesidir. Bu durumdan bence kimse memnun değil. Bu kuralın kalkması gerek” (L-E-20)

“Her ilde bölümlere göre seminerler verilmeli. Öğrencilere kaliteli öğrenim için motive edici çalışmalar yapılmalı. Bu çalışmalar sosyal medya web sayfaları ile duyurulmalı. Öğrencilerin sadece okumuş olmak için değil kendilerine iyi bir gelecek ve bilgi birikimi için lisans mezunu olmaları gerektiği iletilmeli.” (L-K-23)

“Ne kadar çaba gösterilse de mutlaka geliştirilebilecek yönler olacaktır. Öğrenci ile daha yakın ilişkilerin kurulabildiği yenilikler, teknolojinin daha da fazla kullanılması önemlidir.” (D-K-4)

“Uzaktan öğretimde sınıf geçme sistemi sınıf ortalaması dikkate alınarak yapılmamalı. En az 50 puan ve bunun yanı sıra istenirse sınıf ortalaması dikkate alınarak yapılmalı.” (ÖG-K-4)

3.3. Standartlara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcılar, açıköğretim sisteminde belirli standartların sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar uzaktan eğitimin bir gereklilik ve zorunluluk olmasını, uzaktan eğitim kurumlarının toplumun ihtiyaçlarından ortaya çıktığını ve bu ihtiyaca cevap vermesi gerektiğini açıköğretimde standardın sağlanmasının sebebi olarak görmüşlerdir.

“Açık ve uzaktan öğrenmenin; kurumların hedeflenen amaçları ve ilgili programların öğrenme çıktıları yönüyle belli ölçütleri karşılaması gerektiğine inanıyorum. Ancak bunu bir standartlaşma olarak görmüyorum, uluslararası ölçütlerin karşılanmasında yükseköğretim kurumlarına ve/veya merkezlere özel çözümlerin ve iyileştirme yöntemlerinin bulunmasında ölçütlerin/kriterlerin rehber olabileceğine inanıyorum.” (D-K-4)

“Açıköğretimde standartlar belirlenmeli ve bu standartlar tabii ki sağlanmalı. Çünkü uzaktan eğitim artık bir gereklilik ve zorunluluk.” (DÖÜ-K-2)

“Türkiye’de açıköğretim veren çeşitli eğitim kurumları söz konusu. Bireylere iyi bir eğitim sunmak istiyorsak bu alanda bazı standartları sağlamalıyız.” (DÖÜ-E-3)

“Açıköğretimde milyonlarca öğrenci okuyor. Kimisi ikinci üniversite olarak kimisi ilk üniversitesi olarak okuyor. Aslında açıköğretim ülke için önemli bir şey. Örgün okuyamayanlar bu şekilde eğitim görüyor. Kaliteli eğitim verilmek isteniyorsa sınav sistemi olsun, teknolojiyi kullanma olsun bir çok konuda gelişme sağlanmalı ve yakalanan standartlar korunmalı.” (L-K-21)

Bazı katılımcılar standartların sağlanmasının açıköğretim sisteminde kalite temini için önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir.

“Açıköğretimde ders geçmeden tutun da öğrenci danışmanlığına kadar birçok alanda kaliteli hizmet verildiğini düşünüyorum. Eksik kalan yanlar mutlaka olur. Sistemde kalite araniyorsa bence aynen böyle devam edilmeli. Zaten bazı standartlar yakalandı. Ancak bunu korumak önemli.” (L-E-31)

“Benim şahsi kanaatim, açıköğretimde kaliteden bahsetmek istiyorsak sistemin tüm alanlarında belirli standartlara ulaşmak gerek.” (L-K-28)

Tablo 7. Katılımcıların Sistemin Kalitesinde Ölçüt Alınacak Standartlara İlişkin Görüşleri

Görüşler	f
Ölçme-değerlendirme sisteminin çeşitliliği	7
Ders materyallerinin özenli hazırlanması	6
Derslerin yetkin öğretim elemanları tarafından verilmesi	6
Canlı derslerin her ders için sağlanması	6
Öğrenme ortamları ve materyalleri	6
Ders içeriği	6
Öğrenci sorunlarına çözüm sağlanması	5
Teknoloji kullanımı	5
Ders yapısına ilişkin düzenlemeler	5
Akademik kadro yeterliği	5
Öğrenme hedeflerinin belirlenmesi	4
Teknolojinin kullanımı	4
İş imkanlarını artıracak düzenlemeler	4
Öğrencilerle iletişim ve danışmanlık	4
Kurumun vizyonu ve misyonu	4
Çağdaş içerik ve yöntem	4
Program amaçları	3
Öğrenme ortam ve materyallerinin değerlendirilmesi	3
Program çıktılarına ulaşma düzeyi	3
Bilgiye ulaşım	3
Öğrenci motivasyonunun sağlanması	3

Katılımcıların görüşlerine göre açıköğretimde kaliteyi sağlayacak standartlar ders yapısına ilişkin düzenlemeler, kurumun vizyonu ve misyonu, öğrencilerle iletişim ve danışmanlık, ölçme-değerlendirme sistemi, akademik kadronun yeterliği, ders içeriği, öğrenme ortamları ve materyalleri, program amaçları, teknoloji kullanımı gibi birçok alanı kapsamalıdır. Öğrenciler derse aktif olarak katılabilecek teknik yeterliğe sahip olmalı, öğrencilere ders materyalleri içeriği ve amaca uygun olarak dikkatli bir şekilde hazırlanarak sunulmalı, içerik ve yöntem çağdaş olmalı, ölçme değerlendirme sisteminde çeşitlilik sağlanmalı, sadece sınav odaklı bir değerlendirme sistemi olmamalı, öğrencilere araştırma geliştirme fırsatı sunulmalı, öğrenme hedefleri belirlenmeli, teknoloji sisteme entegre olmalı ve yeniliklere sürekli uyum sağlanmalı, sistem teknolojik olarak sürekli güncel kalabilmeli, kurumun vizyon ve misyonu belirlenmeli, dersler alanında yetkin öğretim elemanları tarafından verilmeli, öğrencilerin bilgiye ulaşımı kolay hale getirilmelidir. Katılımcıların açıköğretim sisteminin kalitesinde ölçüt alınması gereken standartlara yönelik görüşleri çeşitlilik göstermektedir. Katılımcıların buna yönelik görüşlerinden bazıları şu şekildedir: “Bana göre açıköğretimde kaliteyi sağlayacak standartlar arasında ders materyallerinin özenle hazırlanması, uzman öğretim elemanları tarafından derslerin verilmesi, canlı ders desteklerinin her ders bazında sağlanması, e-ortamda öğrencilerin her konudaki sorunlarına cevap verilebilmesi, ölçme değerlendirme de gereken özenin gösterilmesi, kurum misyonu ve vizyonu, öğrenme hedefleri sayılabilir.”

“Derse katılım zorunlu olmalı. Dersler sadece öğreticinin anlatımı şeklinde geçmemeli. Ders geçme sadece sınava bağlı olmamalı. Ders sırasında da değerlendirmeye yönelik alanlar olmalı.” (D-E-6)

“Uzaktan öğretimde kalite dendiğinde kurumların organizasyonel kapasitesi (kurum değerlendirme), sunulan

öğrenme ortam ve materyallerini değerlendirilmesi ve program çıktılarına ne ölçüde ulaşılabildiğinin değerlendirilmesi gerektiği ve en önemlisi sürekli iyileşmeyi sürdürülebilir kılan iç kalite süreçlerinin kurumsallaşması gerektiğini düşünüyorum.” (D-K-7)

“Öğrenci odaklı olmalı sistem. Mesela eğer benim yaşadığım bir soruna çözüm bulunmuyorsa kaliteden bahsedemeyiz. Yani öğrencilerle iletişim güçlendirilmeli.” (L-E-18)

“Açıköğretimden mezun olan öğrenciler iş piyasasında örgün eğitim kadar iş bulma imkanına sahip değil. Bir iş görüşmesine gittiğinizde diplomanızda açıköğretim yazıyorsa kimse sizi kale almıyor. Bence açıköğretim hala insanların gözünde değersiz bir şey. Eğer açıköğretili ile örgün üniversiteden mezun olan kişi eşit şartlarda değilse açıköğretimde kalite yok demektir. Amaç sadece diploma dağıtmak mı?” (L-E-10)

Katılımcıların görüşlerine göre açıköğretimde belirlenen kalite standartlarına ulaşmak kurumun, bireylerin, toplumun gelişmesini ve başarıyı sağlayacak, itici bir güç oluşturacak, eğitim öğretim amacına ulaşacak, eğitimin kalitesi sağlanacak, bireylerin iş bulma imkanının artmasına olanak tanıyacak, ulusal anlamda uzaktan eğitimden daha fazla yararlanılmasını, uluslararası açıdan ise bu alanda daha tanınır ve rekabet edebilir düzeye gelmemizi sağlayacaktır.

“Açıköğretimde belirli kalite standartlarına ulaşmak ulusal anlamda açık ve uzaktan öğrenmeden daha fazla istifade edebilmemizi uluslararası açıdan daha tanınır ve rekabet edebilir bir düzeye gelmemizi sağlar.” (DÖÜ-K-2)

“Bence açıköğretimde kalitenin sağlanması bize başarıyı getirecektir. İyi bir eğitim aslında iyi bir iş demek. İyi bir iş huzurlu bir aile demek. Huzurlu aile de toplumun refahı demek. Topluma katkı için eğitimin kalitesi şart.” (ÖL-E-6)

“Toplum bence insanların aldıkları eğitime göre değerlendiriyor. Eğer iyi bir eğitim aldıysanız insanlar gözünde daha değerli oluyorsunuz. Daha fazla iş imkanı buluyorsunuz. Bence eğitim kişinin değeridir.” (L-K-13)

“Kurumun eğitim değeri yükselir. Bizler ise sadece açıktan okumuş basit öğrenci sıfatı yerine sağlam kaliteli eğitim almış bireyler oluruz.” (L-K-25)

3.4. Açıköğretim Sisteminin Akreditasyonuna İlişkin Bulgular

Açıköğretim sisteminin akreditasyonuna ilişkin görüşleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Görüşlerine Göre Açıköğretimde Akreditasyonun Yararları

Görüşler	f
Kalitenin sağlanması	3
Öğrenci memnuniyeti	3
Kurumun zayıf yönlerinin tespiti	3
Bireylerin istihdamına olumlu etki	2
Uluslararası alanda tanınırlığın ve rekabetin artması	2
Kuruma güven	2

Açıköğretimde akreditasyona yönelik katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde öğretim elemanları akreditasyonun bütün eğitim kurumlarında olması gerektiğini ancak özellikle uzaktan eğitimin kalitesi tartışmalı bir alan olduğundan uzaktan eğitim kurumlarının ve programlarının uluslararası veya ulusal bağımsız dış denetleyiciler tarafından değerlendirilmesi gerektiğini ancak bu kurumlarda iç kalite değerlendirme kurullarının da oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunların yanında uzaktan eğitimin akreditasyonun kurumun ve programların uluslararası alanda tanınırlığını artıracaklarını, bu tanınmanın uluslararası alanda rekabet edebilir bir seviyeye gelineceğini, kuruma

olan güvenin artacağını, öğrenci memnuniyetinin sağlanacağını, kurumun zayıf yönlerinin objektif bir gözle tespit edilmesini, kurumun ve programların uluslararası kabul edilebilirlik düzeyinin yükseleceğini ve mezun bireylerin istihdamına katkıda bulunacağını belirtmişlerdir.

3.4.1. Uluslararası Geçerliliğin Sağlanması

Katılımcılardan bazıları açıköğretim kurumlarının akredite olmasının kurumun ve programlarının uluslararası alanda kabul edilebilir olmasını, rekabet edebilir bir düzeye gelmesini ve uluslararası standartlara entegre olmasını sağlayacağını belirtmiştir.

"Örgün eğitimde olduğu gibi belirlenecek ilke ve standartlar kapsamında düzenlemeler yapılarak, belirlenecek kalite unsurları çerçevesinde uzaktan eğitimde uluslararası akreditasyonun sağlanması uluslararası kabul edilebilirlik için en önemli adımdır." (DÖÜ-K-1)

"Uzaktan eğitimde akreditasyon uluslararası kabul için önemli bir unsurdur." (P-K-5)

"Açıköğretimde akreditasyon tanınırlığı sağlayacaktır. Bu tanınma uluslararası rekabette hem örgün hem de uzaktan programlar için gereklidir." (D-K-7)

3.4.2. Kalitenin Sağlanması

Öğretim elemanları, açıköğretim kurumlarının uluslararası standartlar ölçüt alınarak akredite olmasının kurumun kalitesini sağlayacağını belirtmiştir.

"Belirli standartlara ulaşmak sistemin kalitesinin göstergesi olduğunu düşünüyorum. Dünyada bizdeki açıköğretim örneği üniversiteler mutlaka vardır. Buralarda neler, nasıl yapılıyor bakılmalı. Bunlar kriter olarak belirlenmeli. Bizde de bunlara göre iyileştirmeler yapılabilir. Kuruma dışarıdan bir gözün bakması her zaman farklı olur. Bu şekilde kalite sağlanabilir." (L-E-24)

"Açıköğretimde akreditasyon kesinlikle olmalı. Kalite sağlanmak istiyorsa kurum bu sürece kendisini sokmalı. Ancak bu akreditasyonu yapacak kurum çok önemli tabi. Alanda yetkin, kapsamlı bir değerlendirici kuruluşun bu süreci yönetmesi gerekmekte." (DÖÜ-E-4)

3.4.3. İstihdamın Artışı

Katılımcılar açıköğretim kurumlarının akredite edilmesi, kurumun ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığını artıracak ve kalitesi belgelenmiş bir kurumdan mezun olan bireylerin işverenler tarafından daha fazla tercih edileceği gerekçesiyle istihdamı da artıracak yönünde görüşler sunmuşlardır.

"Uzaktan eğitim kurumlarının veya programlarının akredite edilmesi bireylerin istihdamına katkı sağlayacaktır. Kalitesi belgelenmiş bir kurumdan mezun olan kişilerin iş bulma olanağının daha yüksek olacağı kanaatindeyim." (ÖG-K-4)

"Mezun olduğum zaman diplomamın gerçekten birçok ülkede kabul edilmesini isterdim. Belki sadece ülkemizde iş aramak zorunda kalmazdım. Ya da en azından ülkemizde iş bulma konusunda bu kadar sorun yaşamazdım. Açıköğretim mezunları iş bulmakta zorlanıyor. Türkiye'de kaliteli bir üniversiteden mezun olanların nerelerde çalıştığını hepimiz biliyoruz." (L-K-25)

3.4.4. Kuruma Güven

Katılımcıların bazıları açıköğretim kurumlarının akredite olması kuruma olan güvenin temin edilmesini sağlayacağı, belirli kalite standartlarına ulaşmış, kalitesi onaylanmış, ulusal ve uluslararası alanda kabul edilebilir bir kuruma

güveninin artacağını düşünmektedirler.

“Akredite edilmiş bir uzaktan eğitim kurumu ile diğerleri arasında mutlaka bazı farklar olacaktır. Bunlardan biri de kuruma olan güvendir. Öğrenci adayları tercih yaparken tercihlerini akredite olmuş kurumlardan yana kullanacağı düşüncesindeyim.” (DÖÜ-E-5)

“Uluslararası tanınmış bir kurum öğrencilerde güven sağlar. Ben açıkçası güven duyduğum üniversiteye kaydımı yaptırdım. Ben kayıt yaptırdığımda uluslararası olarak üniversite tanınır durumda mıydı bilmiyordum ama ulusal olarak tanınır durumdaydı.” (L-E-22)

3.4.5. Kurumun Zayıf Yönlerinin Tespiti

Katılımcı görüşlerine göre açıköğretim kurumunun akreditasyonu kurumun zayıf yönlerinin bağımsız bir kuruluş tarafından objektif olarak ortaya çıkarılmasını ve bu zayıf yönler üzerine yönetimin odaklanmasını sağlayarak kurumun gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

“Uluslararası alanda tanınmak bence kurumun kalitesi ile alakalı bir şey. Bence eksiklerini büyük oranda tamamlamak bu anlamda önemli. Kurumun akredite olması aslında onun eksiklerini görmesine ve bunları tamamlamasına yardımcı olmaktadır.” (D-E-6)

“Akreditasyon aslında ister eğitimde olsun ister diğer alanlarda olsun kurumların zayıf yanlarını, güçlü yanlarını görmelerini sağlıyor. Eğer kalite yakalanmak isteniyorsa eğitim kurumları eksik taraflarına yoğunlaşmalı. Bunu sağlamanın bir parçası da kurumun akreditasyon sürecinden geçmesi.(DÖÜ-E-4)

3.4.6. Öğrenci Memnuniyeti

Eğitim kurumların kalite göstergelerinden biri de öğrencilerin memnuniyet düzeyidir. Uzaktan eğitim kurumlarının akreditasyonunda da öğrenci memnuniyeti bir kalite standardı olmalıdır. Öğrenci memnuniyeti eğitim-öğretim sürecinin bütünü ile ilgilidir. Katılımcıların görüşlerine göre de öğrenci memnuniyetinin sağlanması eğitim-öğretimin sürekliliği, verimliliği, etkinliği açısından önem arz etmektedir.

“Okuduğum bölümden, üniversiteden kaynaklanan memnuniyetsiz olduğum şeyler var. Örnek vermek gerekirse ücret ödediğimiz halde kitapların ücretli olması öğrencilerin en büyük sorunlarından biri şu an. Bence öğrenci, eğitim-öğretim hayatı boyunca her alanda memnun olmalı. Sorunlara çözüm bulunmalı.”(L-E-16)

“Bence açıköğretim denetlenecekse ilk bakılması gereken şeylerden biri öğrencilerin sorunlarıdır. Biz mutsuzsak bir anlamı yok. Açıköğretim kaliteli bir eğitim sunmak istiyorsa bunu dikkate almalı.” (L-E-31)

“Açıköğretimde akreditasyon standartları aslında öğrencilerin memnuniyetini de baz alıyor. Öğrencilere danışmanlıktan, ders kayıtlarından tutun da ders içeriklerine sınavlara kadar birçok alanda öğrencinin memnuniyetsizlik duyması aslında sistemin de iyileştirilmesi gereken yönleri olduğunu göstermektedir.”

3.4.7. Akreditasyonun Sürekliliği

Katılımcıların görüşlerine göre uzaktan eğitim sistemi sürekli olarak geliştirilmeli, değişmelere ve yeniliklere açık olmalı ve bu durum belirli bir denetim mekanizmasına sahip olmalıdır. Bu değerlendirme mekanizması hem kurum için değerlendirme sistemiyle hem de bağımsız akreditasyon kuruluşları ile yapılmalıdır. Ancak akreditasyonun sürekliliği de bu noktada önem taşımaktadır. Akreditasyonun kurum kültürü haline gelmesi akreditasyonun kuruma kazandıracağı yararları belirli iki zaman arasında değil kurumun tüm hayatı boyunca elde etmesine imkan sağlamaktadır.

“Gelişmeler, değişmeler nedeniyle sistem güncellenmeli, yeniliğe açık olmalıdır. Akreditasyon da tek seferlik bir süreç olmamalı.” (P-K-5)

“Örgün eğitime göre daha büyük bir eğitim sorumluluğu taşıdığı için açıköğretimin 7/24 gelişmeye açık olması gerekiyor. Açıköğretimde akreditasyonun sürekliliği sağlanırsa gelişme devam edecektir.” (D-K-3)

3.5. Akreditasyonun Önündeki Engeller

Açıköğretimde akreditasyon sürecinin önündeki engeller çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre akreditasyon sürecindeki temel etkenler şu şekildedir:

Tablo 9. Öğretim Elemanlarının Akreditasyon Sürecinin Önündeki Engellere Yönelik Görüşleri

Görüş	f
Uzaktan eğitim kurumlarında kalite kültürünün yerleşmemiş olmaması	4
Akreditasyonun önemini anlaşılması	4
Kurumların kendilerini akreditasyon sürecine hazır olarak görmemeleri	4
Akreditasyonun bir ihtiyaç olarak hissedilmemesi	3
Akredite edecek ulusal bağımsız kuruluşların bulunmayışı	3

Öğretim elemanları tarafından ifade edilen akreditasyona yönelik engellerden bazıları şu şekildedir: “Türkiye’de uzaktan eğitimde akreditasyon ile ilgili sorunlar mevcut. Uzaktan eğitim veren kurumlarda kalite kültürünün yerleşmemiş olması bence bu sebeplerden biri.” (ÖG-K-4)

“Açıköğretimde öğrencilerin çeşitli sorunları var. Bence bu durum eğitim kalitesini etkiliyor. Kaliteyi araştırarak, sorgulayacak bir mekanizma lazım. Gördüğüm kadarıyla böyle bir mekanizma da yok.” (L-E-27)

“Açıköğretimde kaliteyi kim değerlendirecek? Öncelikle buna bakmak lazım. Türkiye’de uzaktan eğitime yönelik akreditasyon kuruluşları da yok. Hal böyle olunca uzaktan eğitimin akreditasyonuna yönelik bir ortam da doğmuyor.” (DÖÜ-K-1)

“Akreditasyonun önemi sadece açıköğretimde değil tüm kurumlarımızda anlaşılmalı. Ciddi bir öğrenci mevcut bu alanda. Bu anlamda açık ve uzak öğretimde kalite konusu aslında milyonlarca öğrenciyi, hatta ülkeyi etkileyecek düzeyde. Türkiye’de özellikle milyonlarca öğrencisi bulunan uzaktan ve açıköğretimde akreditasyon gündeme gelmeli, önemsenmeli diye düşünüyorum.”

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, açıköğretim sisteminin kalitesine ve sistemin sorunlarına ilişkin öğretim elemanları ve öğrencilerin algılarını belirlemek, sistem içindeki bireylerin görüşlerine dayanarak sistemin geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunmaktır. Araştırmada dört temel sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan birincisi, katılımcılar açıköğretim sisteminin kalitesinin geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu gelişim derslerin yapısı, ölçme değerlendirme sistemi, öğretim elemanlarının niteliği, ders yapısı gibi birçok alanda olması beklenmektedir. Araştırmada günümüze kadar sistemin kalitesinin temin edilememesinin önünde bazı engellerin olduğu algısı ortaya çıkmıştır. Bu algının ortaya çıkmasındaki etkenler de çeşitlilik göstermektedir. Özellikle sistemin ticari amaç için kurulmuş olduğu algısı ve kalitenin sağlanmasına yönelik ciddi girişimlerin olmayışı gibi faktörler bu algının ortaya çıkmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Açıköğretim sisteminin önemli bir parçasını oluşturan öğrencilerin, sistemin kalitesine yönelik mevcut sorunları kendi bakış açılarıyla ortaya konmuştur. Çünkü, öğrenciler kalite temini ve değerlendirme süreçlerinin önemli paydaşları olduğundan, öğrencilerin memnuniyeti ve kalite temini açısından yükseköğretim kurumlarının öğrenci görüşlerine önem vermesi kaçınılmazdır (Popli, 2005; Douglas ve Douglas, 2006). Buna göre

öğrencilerin yarısından fazlası sistemin ücretlendirme sistemi ve ölçme değerlendirme sistemi üzerinde memnuniyetsizlik yaşamaktadır.

Paydar ve Doğan (2019)'ın araştırmasında ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da açıköğretim sisteminde ölçme değerlendirmenin çeşitlendirilmesi ihtiyacına yönelik bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla Paydar ve Doğan (2019)'ın bulgularıyla bu araştırma arasında paralellik bulunmaktadır. Öğrencilerin kayıt ücretlerinin fazla olmasına yönelik görüşü, sistemin kalitesi ile doğrudan ilgili olmasa bile öğrencilerin sisteme yönelik olumsuz bakış açısına neden olduğu değerlendirilmektedir. Aynı şekilde açıköğretim sisteminde yanlış cevapların puanlamaya etkisine yönelik öğrencilerin memnuniyetsizliği, öğrenci psikolojisinden kaynaklanan kolay ders geçme, diplomaya erken sahip olma gibi endişelerden kaynaklanabilir. Ancak öğrenciler tarafından belirtilen iletişimde yetersizlik, derslerin canlı olması ihtiyacı, öğretim elemanlarının yetersizliği algısı, sınav binalarına erişim gibi faktörler öğrencilerin sistemin kalitesinin önündeki engeller olarak görülmektedir ve bu faktörlerin doğrudan sistemin kalitesine yönelik faktörler olduğu görülmektedir. Karadağ ve Özgür (2021), Usta ve Hakan (2018) araştırmalarında açıköğretimde öğrenme ortamlarının çeşitlendirilmesi gerektiği bulgusuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla bu araştırma ile Karadağ ve Özgür (2021), Usta ve Hakan (2018) tarafından yapılan araştırmalar arasında paralellik bulunmaktadır. Ayrıca Usta ve Hakan (2018), araştırmasında sınav binalarına erişimin öğrenciler için bir zorluk olduğunu bulgulamıştır. Usta ve Hakan (2018)'ın araştırma bulguları bu araştırma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen ikinci sonuç öğrencilerin açıköğretim sisteminde algılanan bu engellerin ortadan kalkması için ve sistemin kalitesinin geliştirilebilmesi için ölçme değerlendirme sisteminin çeşitlendirilmesi, ücretlendirme politikasının yeniden ele alınması, derslerin yapısı gibi birçok faktöre vurgu yapmasıdır. Özellikle ölçme değerlendirme sisteminin çok yönlü olması gerektiği belirtilmiştir. Açıköğretim sisteminde sınavlar test usulü yapılmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi sistemin çok büyük bir yapıya sahip olmasıdır. Bu büyüklüğün en önemli göstergesi sistemde bulunan öğrenci sayısıdır. Türkiye'de yükseköğretimdeki öğrenci sayısının yarısından fazlasının açıköğretim sisteminde öğrenim gördüğü göz önüne alındığında ölçme değerlendirme sisteminin çeşitlendirilmesi pek mümkün görünmemektedir. Ancak gelişen teknoloji, yazılım ve bilgisayarların öğrenme ortamına dahil edildiği günümüzde, bunların ölçme değerlendirme sisteminde de kullanımı göz önüne alınabilir. Sınavların online olarak yapılması, birden fazla sınav yapılması, doğru-yanlış/eşleştirme gibi farklı soru tiplerine yer verilmesi, açık uçlu soruların sorulması ve verilen cevapların değerlendirilebildiği yazılımların geliştirilmesi ve sisteme entegre edilmesi ölçme değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde etkin rol oynayabilir.

Açıköğretimde kalitenin temin edilmesinde akreditasyonun önemi kadar akreditasyon sürecinde baz alınacak standartlar da önem taşımaktadır. Kristoffersen vd. (1998)'ne göre standartlar, kalitenin tanımını rasyonelleştirmeyi ve onu daha objektif bir hale getirmeyi sağlamaktadır. Araştırmadan elde edilen üçüncü sonuç, açıköğretim sisteminde kalitenin sağlanmasında rol oynayabilecek standartlara ilişkindir. Araştırmanın sonucuna göre, açıköğretimde kalitenin temin edilebilmesi için ölçme değerlendirme sisteminin çeşitliliğinden derslerin yapısına, akademik kadronun yeterliğinden teknolojinin daha fazla kullanımına mezunların iş imkanlarının geliştirilmesinden güncel ve çağdaş içerik ve yöntemlere kadar birçok alanda yeniliklerin ve değişimlerin yaşanması gerektiği görülmektedir. Yükseköğretim kurumları bir ülkenin kalkınmasında ve gelişmesinde önemli rol oynayan kurumlardır. Kalkınmanın sağlanmasında yükseköğretim kurumlarının nitelikli işgücü yetiştirme, araştırma ve geliştirme ile topluma hizmet

sağlama misyonlarının önemi büyüktür ve yükseköğretim dünyada ülkelerin gelişmişlik düzeylerine doğrudan katkı yapan faktörlerden birisidir. Türkiye'nin gelecekteki konumunun belirlenmesinde yükseköğretim önemli bir etken olacaktır. Bu nedenle Türkiye'de açıköğretim sisteminin istenen etkiyi oluşturabilecek kaliteye ulaştırılması oldukça önem taşımaktadır.

Araştırmadan elde edilen dördüncü sonuç ise açıköğretim sisteminin akreditasyonuna yöneliktir. Araştırmanın sonucuna göre açıköğretim sisteminde akreditasyon, kaliteyi sağlayabilecek unsurlardan biri olarak görülmüştür. Bunun yanında akreditasyonun açıköğretim yükseköğretim kurumlarının uluslararası geçerliğinin sağlanmasında, mezunların istihdamının artışında, kuruma olan güvenin temin edilmesinde, kurumun zayıf yönlerinin tespit edilmesinde ve öğrencilerin memnuniyet duymasında önemli rol oynayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Kalitenin sağlanması bütün eğitim kurumlarında önem taşımakla beraber kalite konusunda tartışmalara açık olan açıköğretim hizmet veren yükseköğretim kurumlarında daha fazla önem teşkil etmektedir. Zhang, Li, Shan (2015)'a göre açıköğretim sunan yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi ve geliştirilmesine yoğunlaşmak ve kalite güvence sistemini oluşturmak, bu kurumların iyi bir imaj oluşturmasını ve uzun vadeli gelişimlerini devam ettirebilmek için kaçınılmaz bir durumdur. Açık üniversitelerin eğitim kalite güvencesi ve geliştirilmesine odaklanmak ve iç ve dış entegre eğitim kalite güvence sistemini oluşturmak, açık üniversitelerin iyi bir imajını oluşturmak, okul işletme özelliklerini somutlaştırmak ve uzun vadeli gelişimlerini sürdürmek için kaçınılmaz bir seçimdir. Ülkemizde son yıllarda yükseköğretimde uzaktan eğitime ilişkin kalite ve akreditasyona ilişkin ilk kıvılcıklar belirmeye başlamıştır. Anadolu Üniversitesi ilk akreditasyon çalışmasına 2014 yılında başlamış ve 2015 ile 2017 yılları arasında geçerli olmak üzere Açıköğretim Fakültesi bünyesinde bulunan 28 önlisans programı organizasyon yönetimi, öğrenme yönetimi, ölçme ve değerlendirme yönetimi ölçütleri çerçevesinde "PEARSON Edexcel" kalite güvence belgesi almıştır. Bunun yanında 2016 yılında "Avrupa Uzaktan Eğitim Üniversiteleri Birliği"nin (EADTU) öz değerlendirme sürecine dahil olmuş, stratejik yönetim, öğrenciye destek, ders tasarımı, öğretim programı tasarımı, ders tasarımı, personele destek ölçütlerinde değerlendirilmiş ve açıköğretim sistemi içerisinde bulunan açıköğretim, işletme ve iktisat fakültelerinden toplam 11 lisans programı için 3 yıllık kalite ortaklığı etiketini almıştır ve 2019 yılında süresi biten kalite etiketi 2019 yılının sonunda tekrar yenilenerek 2022 yılının sonuna kadar uzatılmıştır. 2016 yılında Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Felsefe ve Sosyoloji lisans programlarının "FEDEK (Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği)" kuruluşu tarafından akredite edilmesine karar verilmiştir ve 2019 yılı ocak ayında resmi başvuru tamamlanmış olup süreç devam etmektedir (Anadolu Üniversitesi, 2019).

ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları doğrultusunda şu önerilerde bulunulmaktadır;

- (1) Açıköğretim sisteminde özellikle kalite kültürü benimsenmelidir. Gerek açıköğretim yükseköğretim kurumları gerekse de YÖK tarafından kalite teminine yönelik politikalar geliştirilmelidir.
- (2) Ölçme değerlendirme sisteminde çeşitlilik sağlanmalı, birden fazla sınav, çoktan seçmeli test sınavlarının yanında sınavlarda doğru-yanlış soruları, eşleştirme soruları gibi farklı soru tiplerine yer verilmelidir.
- (3) Öğrenme materyalleri çeşitlendirilmeli ve zenginleştirilmelidir.
- (4) Akademisyenlerin niteliği değerlendirilmeli, akademisyen istihdamında kriterler yükseltilmeli, akademisyenlerin öğretime yönelik faaliyetleri belirli aralıklarla ve çağdaş yöntemlerle denetlenmelidir.

- (5) Sistemi en yakında tanıyan öğrencilerin memnuniyetsiz olduğu alanlara yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle öğrencilerle iletişimi artırabilecek, sorunları olduğunda çözüm bulunabilecek iletişim sistemi güçlendirilmelidir.
- (6) Öğrencilerin sınava girdikleri binalar yeniden gözden geçirilmeli, öğrencilerin sınav binalarına atanmasında ikametgahı ile sınav yeri arasında yakınlığa dikkat edilmelidir.
- (7) Öğrenciler tarafından kalitede eksiklik olarak algılanan ücretlendirme politikası yeniden ele alınmalıdır.
- (8) Sunulan öğretim programlarının etkililiği değerlendirilmeli ve gerekirse programda değişikliğe gidilmelidir.
- (9) İstihdamı kolaylaştırmak adına ülkenin ihtiyacı olduğu alanlarda programların açılmasına ağırlık verilmelidir.
- (10) Ders geçme sistemi belirli bir baraj puana bağlanmalıdır.
- (11) Açıktan yükseköğretim kurumlarında kalite bir kültür olarak benimsenmeli, gelenek haline gelmeli, kurum ve programlar sürekli olarak kalite arayışına girmelidir.
- (12) Açıköğretimde kaliteyi sağlamada standartlar belirlenmeli ve uygulanması yönünde denetleme ve izleme politikaları geliştirilmelidir.
- (13) Açıktan yükseköğretim kurumları akreditasyonu tek seferlik bir süreç olarak görmemeli, kalite standartlarına ulaşmayı ve bu standartları koruyarak, yeni gelişmeleri takip ederek oluşabilecek yeni kalite alanlarına erişmeyi de bir amaç olarak göyerek akreditasyonun sürekliliğini sağlamalıdır.
- (14) Kalitenin temin edilmesinde de dünyada uygulanan standartlar incelenmeli buna uygun değerlendirme sistemi kurulmalıdır.
- (15) Gelecekte yapılacak araştırmalar bağlamında, diğer ülkelerdeki açıköğretim hizmeti sunan yükseköğretim kurumlarının kalite anlayışı ve pratikleri ile ülkemizdeki durum karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Bunların yanında bu araştırmada yalnızca yükseköğretim bağlamında açıköğretim ele alınmıştır. Sonraki çalışmalarda ortaokul, ortaöğretim açıköğretim sistemi de ele alınarak Türkiye ve diğer ülkelerdeki sistemler incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, D. (1993). *Defining educational quality: Biennial Report*. Institute for International Research.
- Anadolu Üniversitesi. (2019). Açıköğretim Sistemi Kalite Güvence Birimi. Erişim adresi: <http://aoskalite.anadolu.edu.tr/yapilan-calismalar.html>.
- Belawati, T. (2010). *Policy and Practice in Asian Distance Education*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Pearson.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.
- Çelik, E., Arslan, M., & Yıldırım, S. (2020). Açıköğretim öğrencilerinin e-kitap kullanımının incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 333-347.
- Daniel, J. (1996). *Mega-Universities and Knowledge Media*. Kogan Page.
- Douglas, J., & Douglas, A. (2006). Evaluating teaching quality. *Quality in Higher Education*, 12(1), 1-13.
- European Commission (2013). *Opening up education to boost innovation and digital skills in schools and universities*. Erişim adresi: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-859_en.htm.
- Fırat, M., & Güney, Y. (2020). Açıköğretimin toplumda dijital dönüşüm işlevi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 53-62.
- Frydenberg, J. (2002). Quality standards in e-learning: A matrix of analysis. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(2), 1-15. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v3i2.109>.
- Gaebel, M., Kupriyanova, V., Morais, R., & Colucci, E. (2014). *E-learning in European higher education institutions*. European University Association.

- Güneş, İ., Büyük, K., Öztürk, A., Gamze, T., Gümüş, S., & Atak, O. N. (2017). Kitlesele uzaktan eğitimde öğrenen-içerik etkileşimi: Anadolu Üniversitesi açık öğretim sistemi örneği. *Açık öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 9-36.
- Hamutoğlu, N. B., Gültekin, G. S., & Savaşçı, M. (2019). Öğretmen adaylarının uzaktan eğitime yönelik görüşleri: Açıköğretim uygulamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 9(1), 19-28. <https://doi.org/10.2399/yod.18.023>.
- Hebert, E., Lee, A., & Williamson, L. (1998). Teachers' and teacher education students' sense of efficacy: Quantitative and qualitative comparisons. *Journal of Research and Development in Education*, 31, 214-225.
- Jung, I., & Latchem, C. (2012). *Quality assurance and accreditation in distance education and e-learning: models, policies and research*. Routledge.
- Karadağ, N., & Özgür, A. Z. (2021). Anadolu Üniversitesi açıköğretim sisteminde öğrenenlerin ölçme ve değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 505-530.
- Kristoffersen, D., Sursock, A., & Westerheijden, D. F. (1999). *Quality assurance in higher education. Manual of quality assurance: procedures and practices (P303)*. EC/PHARE/ETF.
- LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60. <https://doi.org/10.3102/00346543052001031>.
- Lomas, L. (2002). Does the development of mass education necessarily mean the end of quality. *Quality in Higher Education*, 8(1), 71-79. <https://doi.org/10.1080/13538320220127461>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123.
- Ossiannilsson, E., Williams, K., Camilleri, A. F., & Brown, M. (2015). *Quality models in online and open education around the globe. State of the art and recommendations*. International Council for Open and Distance Education.
- Our World in Data. (2010). *Tertiary Education*. Erişim adresi: <https://ourworldindata.org/tertiary-education>.
- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65. <https://doi.org/10.5961/jhes.2011.009>.
- Paydar, S., & Doğan, A. (2019). Öğretmen adaylarının açık ve uzaktan öğrenme ortamlarına yönelik görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 154-162.
- Popli, S. (2005). Ensuring customer delight: a quality approach to excellence in management education. *Quality in Higher Education*, 11 (1), 17-24. <https://doi.org/10.1080/13538320500078874>.
- Porter, M., Van Teijlingen, E., Chi Ying Yip, L., & Bhattacharya, S. (2007). Satisfaction with cesarean section: Qualitative analysis of open - ended questions in a large postal survey. *Birth*, 34(2), 148-154.
- Savic, M., Ogeil, R. P., Sechtig, M. J., Lee-Tobin, P., Ferguson, N., & Lubman, D. I. (2019). How do nurses cope with shift work? A qualitative analysis of open-ended responses from a survey of nurses. *International journal of Environmental Research And Public Health*, 16(20), 3821.
- Shelton, K. (2011). A review of paradigms for evaluating the quality of online education programs. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 4(1), 1-11.
- Thorpe, M. (2003). External control and internal quality assurance. Planning and management in distance education. S. Panda (Der.), *Planning and management in distance education* içinde (ss.219-228). Kogan Page Limited.
- Usta, İ., & Hakan, A. (2018). Açıköğretim fakültesi sosyal bilimler önlisans programının öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 2168-2178.
- Wahlen, S. (1998). Is there a Scandinavian model of education of higher education? *Higher Education Management*, 10 (3), 27-42.
- World Bank. (2020). *School enrollment, Tertiary (% gross)*. Erişim adresi: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR>
- Worthen, H., & Berry, J. (2002). Bargaining foe quality in higher education: A case study from the city colleges of Chicago. *Labor Studies Journal*, 27(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0160449X0202700301>.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (YBYS). (2021). *Öğrenci İstatistikleri*. Erişim adresi: <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Zawacki-Richter, O., & Qayyum, A. (2019). *Open and distance education in Asia, Africa and the Middle East: National perspectives in a digital age*. Springer Nature.
- Zhang, Y., Li, M., & Shan, Q. (2015). Preliminary Research on the Construction of Education Quality Assurance System of the Open Universities. *2015 International Conference on Social Science, Education Management and Sports Education* içinde (ss. 1426-1430). Atlantis Press.

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1016271>

Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*

Onur Saylan¹, Umut Eroğlu²¹ Öğr. Gör., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Balıkesir, Türkiye / osaylan@bandirma.edu.tr.² Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye / umuteroglu@comu.edu.tr.

Özet: İşveren markası, işletmeyi mevcut ve potansiyel çalışanlar için onlara sunduğu değerler açısından diğer işletmelerden farklılaştırarak, çalışılmak için arzulan yer haline getiren bir olgudur. Bu çalışmada işveren markasının insan kaynakları yönetimi literatüründeki yeri ve uygulamadaki gelişimi ışığında araştırmacılar tarafından geliştirilen, çalışanların işveren marka algısını ölçümlemeye yönelik bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya hizmet ve imalat sektörlerinde çalışan 456 kişi katılmış olup elde edilen veriler sonucunda yapılan faktör analizinde işveren marka algısının sosyal ilişkiler, kurumsal imaj, ücret ve yan haklar, kurum kültürü ile yönetim boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işveren marka algısının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde, ücret ve yan haklar boyutunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde, kurum kültürü boyutunun duygusal ve devam bağlılığı üzerinde, kurumsal imaj boyutunun ise normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Hizmet sektörü, İmalat Sektörü, Çalışan Algısı.

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M51

ORCID¹: 0000-0002-1982-9594 / **ORCID²:** 0000-0003-3102-1763

Başvuru Tarihi: 29.10.2021

Kabul Tarihi: 17.01.2022

Bu Makaleye Atf İçin: Saylan, O., & Eroğlu, U. (2022). Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 23-40.

The Effect of Employees' Employer Brand Perception on Organizational Commitment

Onur Saylan¹, Umut Eroğlu²¹ Lect. Dr., Bandırma Onyediy Eylül University, Balıkesir, Turkey / osaylan@bandirma.edu.tr.² Asst. Prof., Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey / umuteroglu@comu.edu.tr.

Abstract: Employer branding is a phenomenon that differentiates the business from other organizations in terms of the values it offers to existing and potential employees and makes it a desirable place to work. In this study, a scale developed by the researchers to measure the employer brand perception of the employees was used. 456 employees from the service and manufacturing sectors participated in the research, and as a result of the data obtained, it was determined that the sub-dimensions of employer brand perception were socialization, corporate image, wages and benefits, corporate culture and management. As a result of the research, it has been seen that employer brand perception has a positive effect on organizational commitment and its sub-dimensions, wages and benefits has a positive effect on emotional and normative commitment, corporate culture has a positive effect on emotional and continuance commitment, and corporate image has a positive effect on normative commitment.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Service Sector, Manufacturing Sector, Employee Perception.

JEL Classification: M10, M12, M51

ORCID¹: 0000-0002-1982-9594 / **ORCID²:** 0000-0003-3102-1763 0000

Received Date: 29.10.2021

Accepted Date: 17.01.2022

How to Cite this Article: Saylan, O., & Eroğlu, U. (2022). Çalışanların İşveren Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 23-40.

* Bu çalışma birinci yazarın "İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

İşletmeler için, yetenekli potansiyel çalışanların ilgisini çekmek ve çalışmakta olan kişileri elde tutabilmek için insan kaynakları uygulamalarını farklı hale getirmek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmelerin birçoğu tercih edilen bir işveren olmak için çaba sarf etmektedir (Joo ve Mclean, 2006: 229). Sadece işletmelerin rekabet ortamı değil; aynı zamanda insan kaynağının da farklı hale gelmesi, bir değer ortaya koyması ve bu değeri açık şekilde tanımlaması ile işletmelerin geleneksel insan kaynakları yaklaşımları yetersiz kalmış ve dolayısıyla stratejik yeni yaklaşımlara olan ihtiyaç tetiklenmiştir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 674). Tüm bunların sonucu olarak ortaya çıkan işveren markası kavramı, cezp edici bir işveren kimliği ve imajı oluşturmayı, uygulamayı ve iletişimini gerçekleştirmeyi içeren yönetim süreçlerinden oluşmaktadır (Mölk ve Auer, 2018: 485).

Yapısı itibarıyla hem insan kaynakları hem de pazarlama alanlarından araştırmacılar tarafından incelenen bir kavram olan işveren markası ile ilgili yapılmış çalışmalar önceleri daha çok işveren markasını kavramsal olarak açıklanmaya ve teorik temelleri oluşturulmaya yöneliktir. Son yıllarda ise çalışmalar daha çok hem çalışanlar hem de işverenler açısından elde edilebilecek sonuçlara odaklanmaya başlamıştır. Yapılan araştırmada çalışanların işveren marka algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar literatürde mevcut olsa da her iki değişkenin de alt boyutlarının dâhil edildiği çalışmaların sayısı çok azdır. Ayrıca, çalışmanın örneklemini hizmet ve imalat işletmeleri oluşturması nedeniyle geniş bir çerçevede değerlendirme yapma imkânı bulunmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşveren markası uygulamalarının işletmelerde yarattığı en önemli faydanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak olduğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Bu bölümde araştırmanın iki değişkeni olan işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Bunun yanında işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha önce yapılmış çalışmalar ışığında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1. İşveren Markası

İşveren markası, pazarlama ilkelerinin hem mevcut hem de potansiyel çalışan havuzuna yönelik olarak insan kaynakları uygulamalarında kullanıldığı bir faaliyettir. Ürün markası, bir ürünün müşterilere nasıl gösterildiğini ve örgütsel marka bilincinin bir organizasyonun farklı dış izleyicilerine nasıl sunulduğunu göz önüne alırken, işveren markası hem potansiyel hem de mevcut çalışanları hedeflemektedir (Edwards, 2010: 6). İşveren markası, potansiyel iş ortaklarının zihninde cazip bir imaj yaratma amacıyla pazarlama yapmakta ve imajı potansiyel ortakların zihninde insanlaştırmaktadır (Aslam vd., 2015: 162). İşveren markası, işletmenin içsel ve dışsal imajını yansıttmasının yanında işletmenin çalışmak için nasıl bir yer olduğuyla ilgili algılar toplamı olması nedeniyle yalnızca bir insan kaynakları politikası olarak adlandırılmaz. Başarılı işletmeler, “Tüketici markası güçlü ise işveren markası da güçlüdür” şeklinde düşünmemektedir. Mevcut ve potansiyel çalışanları etkileyerek, işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtarı işveren markasıdır (Güngördü vd., 2014: 2).

İşletmelerin büyüklüğü ya da yaptığı iş ne olursa olsun mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan birtakım özellikleri sebebiyle kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahiptir. Bu özellikler insanların zihninde bir marka algısı oluşturur ve algı çalışanların işletmede yaşadıkları tecrübelerle bağlı olarak sürekli güncellenir (Baş, 2011: 35). İstihdam deneyimi, işveren markasının temelini oluşturur. İşveren markası hem maaş, ödüller ve

kazanımlar gibi somut özellikleri, hem de bir işletmenin yönetim tarzı, değerleri, kültürü ve çalışanların gelişimi için fırsatlar gibi maddi olmayan faydaları içerir (Dawn ve Biswas, 2010: 23). Ancak bilinçli olarak uygulanan bir işveren markası stratejisi; işletmenin “sembolizmini”, “felsefesini”, “değerlerini”, “davranışını”, “iletişimini” barındıran değer önermesini belirlenmesi (Bali ve Dixit, 2016: 184), uygulanması, işletmenin farklı yetenek yönetimi planlarının senkronize edilmesi ve sağlam bir iletişim stratejisinin izlenmesi gibi bir dizi adımı içermektedir (Ashwini vd., 2017: 616).

Pazarlama, markalaşma, kurumsal imaj ve kurumsal itibar hakkında birçok teori ve literatürde çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Ancak özellikle işveren markasıyla ilgili sadece birkaç teori bulunmaktadır (Dawn ve Biswas, 2010: 22). Kaynak temelli yaklaşıma göre, ellerinde “nadir”, “değerli”, “ikame ve taklit edilemez” kaynakları bulunduran işletmeler rekabet üstünlüğü yaratabileceklerdir (Barney, 1991). Bu yaklaşım, işletmelerin, yalnızca ürün pazarı faaliyetleri açısından değil, kaynaklar açısından analiz etmesini önermektedir. İşletmelerin birbirine benzememesi sebebiyle farklı işletmelerin farklı kaynak profillerine sahip olması beklenir ve bu örgütsel kaynakların heterojenliği - hem maddi hem de maddi olmayan - işletmelerin rekabet avantajı ve performanstaki değişkenlik farklılıklarını açıklar (Carmeli ve Tishler, 2005: 15). İşletmelerin, hem potansiyel çalışanları çekme, hem de mevcut çalışanları tutabilme ve motive edebilme amaçlarına yönelik olarak, işletmenin politikalarını, davranışlarını ve değer sistemini kapsayan işveren markası, işletmenin işveren olarak kimliğini bir ortaya koymaktadır (Bellou vd., 2015: 1203). Elde edilmesi kolay olmayan özelliklere sahip bir personel kadrosu oluşturabilmek adına güçlü bir muhtemel aday havuzuna sahip olmak gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için ise olumlu bir imaja sahip güçlü bir işveren markası önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynağa ulaşma araçlarının başında işveren markası gelmektedir. İşletmelerin belirgin bir stratejik üstünlük sağlamasının yolu, bu faktörlerin tamamının bir arada bulundurmasından geçmektedir (Combs ve Ketchen, 1999).

İşveren markası için temel teorilerden bir tanesi olan beklenti teorisine göre, kişiler çalışmayı arzu ettikleri işletmenin sahip olması gereken özelliklerine bağlı beklentileri sonucu alternatifleri değerlendirmekte ve bu beklentileri karşılayabilecek işletmeyi algıladıkları zaman görüşlerini birleştirmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905). Beklenti teorisi, işveren markasının iş ile ilgili olarak çalışanlarda yarattığı çekicilik algısı ve işin çekiciliğini etkileyen psikolojik süreçler üzerinde bir takım açıklamalar yapılmasını sağlamaktadır (Lawler vd., 1975: 134).

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisinde; çekicilik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç ana kavram vardır. Çekicilik, bireyin bir çıktıyı arzu etme derecesi olarak ifade edilebilir. Çekicilik -1 ile +1 aralığında değişmektedir. Araçsallık, birinci düzey çıktının ikinci düzey bir çıktıya ulaşabilmek adına kullanılmasıdır. Beklenti ise belirli bir çaba ya da hareketin, hedeflenen çıktıya ulaştırma ihtimalidir. Bu ihtimal 0 ile +1 arasında bir değer alabilmektedir. Araçsallık, her iki düzeydeki çıktılar ile ilgiliyken, beklenti sadece birinci seviye çıktılara ait çabalar (Yüksel, 2000: 142). Beklenti teorisi bağlamında Ehrhart ve Ziegert (2005: 906) çevreyi olumlu algılayan adayların o işletmeye daha çok çekileceğini belirtmişlerdir.

Potansiyel adaylara işletmenin sahip olduğu özelliklere ilişkin sağlaması o kişilerin başvurup başvurmamaya daha rahat karar vermelerini sağlaması itibarıyla işveren markası kavramı için sinyal teorisi önemli bir başka teoridir. Sinyal teorisi, bireyler veya işletmelerin farklı bilgilere eriştiğinde göstermiş olduğu davranışı ifade etmek için kullanılmaktadır. Tipik olarak, gönderen taraf bu bilginin nasıl iletileceğini ve diğer taraf da alıcı olarak sinyali nasıl yorumlayacağını seçmelidir. Sinyal teorisi, stratejik yönetim, girişimcilik ve insan kaynakları yönetiminin içinde

bulunduğu yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir (Connelly, 2011). Sinyal teorisi işveren markası bağlamında incelendiğinde, potansiyel çalışanlar işveren markasında çizilen resmin ya da diğer ifadesiyle verilen sinyalin doğru olduğu kabul ederek harekete geçip seçimlerini yaparlar. Olumlu sinyaller işletmelerin daha çok aday çekmesine ve daha geniş bir potansiyel çalışan havuzuna sahip olmasına yardımcı olmaktadır (Narcıkara vd., 2016: 48-49).

İşveren markası, işletmenin sadece dış çevreye olan imajı değildir. Örgüt dışında o örgütün bir parçası olmak isteyen insanlar bulunması, örgütün dışsal imajından etkilenen mevcut çalışanların tatmin seviyelerini de artırır. İçinde buldukları örgütün bir parçası olmakla gurur duyarak, doğru bir karar verdiklerini onaylamış olurlar. (Narcıkara vd., 2016: 48). İnsan kaynakları departmanları potansiyel adayları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanlarını da elde tutabilmek amacıyla işveren markaları geliştirir bunun için de ücret gibi temel faydaların çok daha ilerisine odaklanarak işletmeyi rakiplerinden farklı gösterecek kurum kültürü, etik değerler ve misyon gibi faydalar sunabilmesinin yanında bunların işveren marka iletişimini yapabilmesi önemlidir. İnsan kaynakları departmanları, markalaşmayı işletmenin stratejisi ile uyumlu olarak şekillendirmek ve iletişimini gerçekleştirmekle yükümlüdür.

Şiddetli rekabetin olduğu bir pazarda, farklı ve seçkin olmak isteyen işletmelerin adaylara örgütlerine katılmak için cazip nedenler sunmaları gerekmektedir. Yüksek kaliteli yeteneklere erişim, daha yüksek çalışan verimliliği, bağlılık, işe alma süresinde ve maliyetinde azalma işletmelerin bugün izlediği ve ölçtüğü birçok faydadan sadece birkaçıdır. İşveren markası girişimlerine dikkat eden işletmeler çeşitliliği olan bir yetenek havuzuna sahip olacaklardır. Bir işletmenin bu rekabetçi ortamda büyümesine yardımcı olabilecek en iyi yetenekleri çekmek için işletmenin üst yönetiminin stratejik bir vizyona sahip olması gereklidir (Ashwini vd., 2017: 616).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüzün bilgi yoğun ekonomisinde, bir Örgütün sahip olduğu mevcut bilgiler giderek daha önemli bir kaynak haline gelmektedir. Kaynak tabanlı bakış açısında örgütün sahip olduğu bilgiyi en stratejik ve önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bu kaynağın etkin yönetimi, günümüz örgütlerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan biridir. Örgütteki bireyler ve bölümler arasındaki bilginin paylaşımı burada kritik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Ancak, bireysel ve grup bilgisi, örgütsel bilgiye aktarıldığında organizasyon bu kaynağı etkin bir şekilde yönetmeye başlayabilir (Van den Hooff ve de Ridder, 2004: 117).

Örgüt içinde yetişmiş ve bu sayede örgüte uyum sağlamış kişilerin işten ayrılması o örgüte yüksek maliyetler olarak geri dönecektir. Tüm bunların toplamı olarak ifade edildiğinde örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam ifade etmektedir (Özutku, 2008: 80). Bağlılık, bir örgüte yalnızca pasif sadakatin ötesinde, örgütle etkin bir ilişki içermektedir. Böylece bireyler, örgütün refahına katkıda bulunabilmek adına kendilerinden daha fazla şey vermek için istekli olabilirler. Bağlılık, sadece bir bireyin inanç ve düşüncelerini ifade etmesinden değil; eylemlerinden de anlaşılabilir (Mowday vd., 1979: 226).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda genellikle Allen Meyer'in yapmış olduğu sınıflandırmanın kullanıldığı görülmüştür. Bu perspektife göre, çalışanlar ile örgütleri arasındaki psikolojik bağlantı, her biri ayırt edici bir etikete sahip olan üç ayrı boyutta gerçekleşebilir (Allen ve Meyer, 1996: 253). Duygusal bağlılık, "örgüt ile özdeşleşme ve örgüte dâhil olma" şeklinde tanımlanmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar bunu yapmak istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması ile oluşacak maliyetler ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü devam bağlılığına sahip olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam

etmek zorunda oldukları için bunu yapmaları gerekir. Son olarak normatif bağlılık, örgüte karşı yükümlülük duygusuna dayalı bağlılığı ifade eder. Güçlü normatif bağlılığı bulunan çalışanlar, ahlaki olarak bunu yapmalarının gerekli olduğunu düşünürler. Her üç bağlılık türü için geçerli ortak nokta, her bileşenin çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalması niyetleri ve kararları üzerinde etkili olmasıdır (Jaros, 1997: 320).

Duygusal Bağlılık: bir çalışanın örgüt için dışa dönüklüğün özünde yer alan olumlu duygusal tepkisini temsil etmektedir. Bu sebeple dışa dönük kişilerin içe dönük kişiler göre daha fazla duygusal bağlılığa sahip olduğu varsayılabilir (Erdheim vd., 2006: 961). Örgüt teorisinde geniş kabul gören bir paradigmada örgütler ve üyeleri bir değişim ilişkisinde görülür. Her ikisi de karşılıklı olarak bir şeyler sağlarken diğer taraftan da bazı taleplerde bulunur. Bu örgütsel teşvikler ve bireysel katkılar açısından bir değişim olarak karakterize edilmiştir (Angle ve Perry, 1981: 1). Çalışanlar duygusal olarak işlerinden hoşnut olmadıklarında, hizmet ettikleri insanlara duyarsız bakış açısı geliştirirler ve çok fazla şey yapmadıklarını hissettiklerinde muhtemelen daha az hevesli hale gelirler. Sonuç olarak örgütün amaçlarını kabul edip bunlara ulaşmak için daha az gayret göstererek işten hem psikolojik hem de fiziksel olarak çekilme eğilimindedir (Leiter ve Maslach, 1988: 299). İnsanlar, bilgilerinin takdir edildiği ve bilginin nerelerde kullanılacağına emin oldukları bir duyguya sahiplerse bilgilerini paylaşmaya daha isteklidirler. Bilgi paylaşımını etkileyen motivasyon faktörlerinin başında birey ile örgüt arasındaki ilişki gelir. Örgüte daha fazla bağlı olan ve hem yönetim hem de iş arkadaşlarına daha fazla güvenen bir kişinin bilgilerini paylaşmaya istekli olma olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, organizasyona duygusal bağlılığın hem bilgi paylaşma hem de bilgi toplama için olumlu koşullar yaratması beklenmelidir (Van den Hooff ve de Ridder, 2004:119).

Devam Bağlılığı: bu bağlılığın gelişmesinin yolu, çalışanların istihdam alternatifleri algısıdır. Özellikle, birkaç seçeneğinin bulunduğu düşünen çalışanlar, az alternatifi olduğunu düşünen çalışanlara göre daha az bağlılık göstereceklerdir. Dışa dönük çalışanlar sosyal açıdan daha aktif oldukları için içe dönük çalışanlara göre daha fazla sosyal temas geliştirebilirler. Dahası, dışa dönük kişiler sosyal etkileşimlerde istediklerini daha fazla elde edebildikleri için içe dönük kişilerden daha çok iş alternatifi algılayabilirler (Erdheim vd., 2006: 962). Bu bağlılık türünün ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktör de örgütte geçirilen süre boyunca elde edilen hakların (emeklilik vb.) bir yatırım olarak algılanmasıdır. Bu yatırımların sayısı ve büyüklüğünün artması devam bağlılığını geliştirebilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 50).

Normatif Bağlılık: ahlaki yükümlülük duygusu sonucunda o örgütte kalmaya istekli olmayı ifade eder (Wiener, 1982). Bu bağlamda örgütün amaçlarını, değerlerini ve görevlerini içselleştirerek örgüte psikolojik olarak ne derece bağlı olduğunu tanımlamak için kullanılmıştır. Bu boyut, duygusal bağlılıktan farklıdır, çünkü mutlak duygusal bir bağlılık değil, sadece ahlaki bir görev anlamını yansıtır (Gonzales ve Guillen, 2008: 404). Normatif bağlılığın öncüllerinin, örgüte dahil olduktan sonra ortaya çıkanların yanı sıra erken sosyalleşme (işverene sadakatte ebeveyn vurgusu) deneyimlerini de içerdiği iddia edilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 50).

Örgütsel bağlılık genellikle çalışanın ve örgütünün psikolojik bağlantısı olarak tanımlanabilir bu, çalışanın örgütten gönüllü olarak ayrılma olasılığını azaltır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Bununla birlikte yüksek bağlılığa sahip çalışanlar daha fazla sadakat, daha yüksek verimlilik ve daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidirler (Chiu vd. 2006: 132). Örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansı, işe devamsızlıkların azalması gibi arzu edilen iş sonuçları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu çalışmalarla ortaya konmuştur (Lok ve Crawford, 2001: 595, Chen vd., 2002: 339). Bunun yanında örgütsel bağlılıktaki artış örgütlerdeki işlem maliyetlerini düşürerek

işletme için tahakkuk eden rekabetçi avantajlar yaratır (Jo ve Joo, 2011: 3).

2.3. İşveren Marka Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık çalışmaları işveren markası çalışmalarından daha eskiye dayanmaktadır. İşveren markası adı altında ifade edilmemiş olsa da örgütsel bağlılık çalışmalarında öncüller ifade edilirken günümüzde işveren marka algısını oluşturan bileşenlerden bahsedilmiştir. Örneğin, Meyer ve Allen (1991) tarafından bağlılık öncüllerini kişisel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri olarak üç kategoriye ayrılmıştır. Başarı, özerklik, yüksek güce ihtiyaç duyma, kişisel çalışma etiği, denetim odağı ve merkezi iş hayatına olan ilgi gibi kişisel özelliklerin bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında yapısal özelliklerin bağlılık üzerindeki etkisi doğrudan olmaktan öte, bu yapısal özelliklerle ilişkili ast-üst ilişkileri, rol açıklığı ve kişisel öneme sahip duygular gibi iş deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir. İş deneyimleri ise Herzberg'in (1966) yaptığı hijyen / motivasyon ayrımına bağlı olarak, iş tecrübesi değişkenlerinin kabaca iki grupta incelenebilir. Birincisi, çalışanların organizasyonda fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmeleri (konfor) gerekliliği. İkincisi ise çalışanların iş rollerinde yeterlilik duygusuna katkıda bulunmasıdır. Konfor kategorisinde, bağlılık ile ilişkili olduğu saptanan değişkenler arasında, işe başlamadaki beklentilerin doğrulanması, ödül dağıtımındaki eşitlik, örgütsel güvenilirlik, örgütsel destek, rol netliği ve amirlerin düşünceleri sayılabilir. Yetkinlikle ilgili deneyimler ise başarı, özerklik, performansa dayalı ödüllerin adilliği, iş zorluğu, iş kapsamı, ilerleme fırsatı, kendini ifade etme fırsatı, karar almaya katılımı ve organizasyon için kişisel önemi içermektedir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar 2 grupta toplanabilmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmalar araştırma değişkenlerini bütün olarak ele almaktadır. Bayrak (2016), Kutluata Aksu vd. (2020), Timur ve Kartaltepe Behram (2021) ile Widyana vd. (2021)'nin çalışmalarında işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. İkinci grupta yer alan çalışmalarda değişkenler alt boyutları ile ele alınmış olup ilişkiler bu bağlamda incelenmiştir. Temoçin vd. (2021) işveren marka algısının duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerinde, Bhasin vd. (2019) ise işveren markasının ekonomik, sosyal, ilgi ve gelişim boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu grup içinde ifade edilebilecek diğer çalışmalarda ise işveren markası gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal ve ilgi değeri boyutları ile ele alınmıştır. Efe vd. (2020) ilgi değeri boyutunun normatif ve duygusal bağlılık, gelişim değeri boyutunun duygusal bağlılık ve sosyal değer boyutunun devam bağlılığı üzerinde, Yıldız ve Bal Bostancıoğlu (2020) ise uygulama değeri boyutunun sadece duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Albayrak vd. (2019)'ın araştırmasında üç boyutlu bir işveren marka yapısı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan psikolojik faydanın duygusal bağlılık, yorumlanan örgüt kimlik imajının duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenirken, algılanan işlevsel faydanın bağlılık boyutları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Botella-Carrubi vd. (2021)'nin elde ettiği sonuçlar ise mesleki gelişim ve faydalarla ilgili eylemlerin bağlılığın her üç boyutu üzerinde de olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, işveren markasına yönelik bir süreç yaklaşımının benimsenmesinin mevcut çalışan bağlılığı, memnuniyeti ve verimliliğinin iyileştirilmesine yol açabileceği (Robertson ve Khatibi, 2013; Staniec ve Kalińska-Kula, 2021) bunun yanında örgütsel bağlılığın, algılanan örgütsel destek ve çalışanları elde tutmada aracı rolü üstleneceği (Arasanmi ve Krishna, 2019) yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur.

3. MATERYAL VE METOD

Önceki bölümde de açıklandığı üzere işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasında bir neden-sonuç ilişkisi olduğu görülmüştür. Ancak yapılan çalışmalarda işveren marka algısı oluşturan boyutlar üzerinde bir uzlaşma olmadığı dikkat çekmektedir. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla işveren marka algısı, örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik bilgilerini içeren bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların ifadelerine ne derecede katıldıklarını belirlemek amacı ile “1-kesinlikle katılıyorum” – “5-kesinlikle katılmıyorum” aralığında değişen 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işveren marka algısını ölçmek için Saylan ve Eroğlu (2021) tarafından geliştirilen 40 maddelik ölçek kullanılmış ve elde edilen verilere hem döngüsüz açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın ölçümünde ise literatürde sıklıkla kullanılan Allen ve Meyer (1990)’in geliştirdiği duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarını içeren 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Basılı hale getirilen 600 anket formu, 2019 yılı Ağustos ve Eylül aylarında hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere bırakılmıştır. Zaman ve ekonomik tasarruf sağlaması nedeniyle kümelerle göre örnekleme yöntemi (Altunışık vd., 2007: 131) ile seçilen 3 küçük, 3 orta ile 3 büyük işletmede çalışan 520 kişi tarafından anketler cevaplanmıştır. Özensiz ve hatalı doldurulmuş formlar araştırma dışı tutularak kullanılabilir durumdaki 456 adet anket formundaki veriler SPSS 26 programına girilmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler ve faktör analizi sonucunda elde edilen işveren marka algısı yapısına uygun olarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

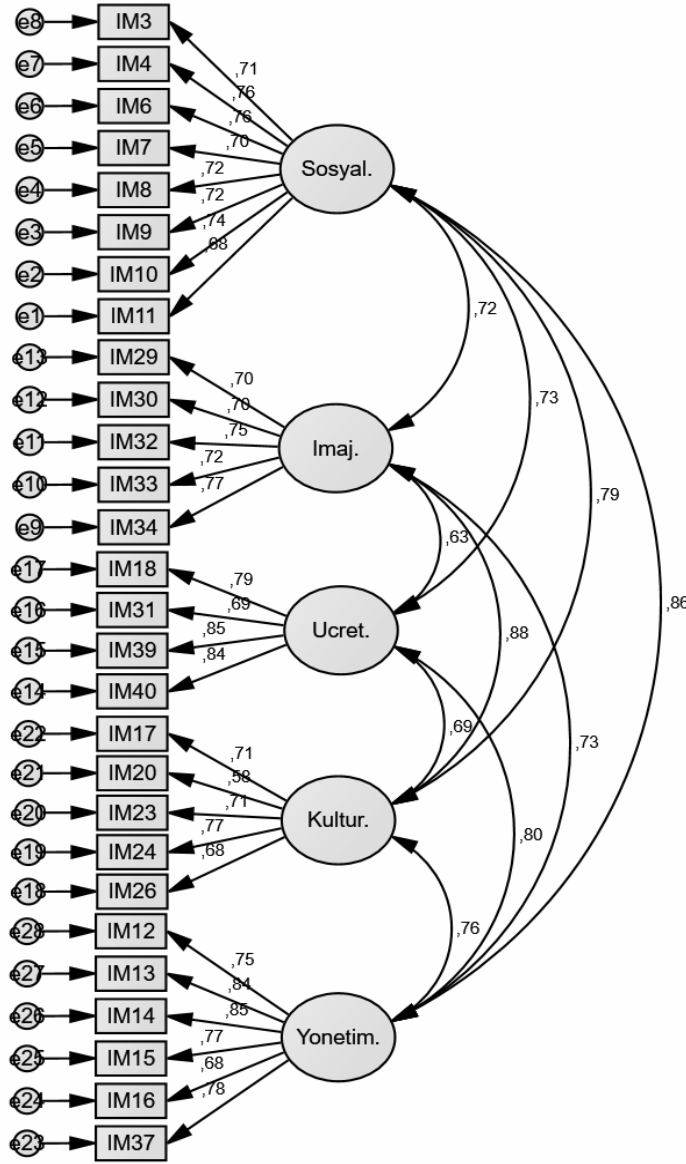
Araştırmada öncelikle işveren marka algısı ölçeğini oluşturan 40 maddeye döngüsüz açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarından KMO (0,970) ve Bartlett's testi ($\chi^2=12217,727$; $p<0,00$) veri setinin faktör analizine uygunluğunu kanıtlamaktadır. Analiz sonucunda 1’den yüksek öz değere toplam 5 boyut olduğu görülmüştür. Elde edilen boyutlar toplam varyansın %61,020’sini, sırasıyla %46,452, %5,256, %3,919, %2,790 ve %2,502’sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, ölçekte ortak yöntem varyansı problemi olmadığı söylenebilmektedir (Podsakoff vd., 2003). İşveren marka algısı alt boyutları; Sosyal İlişkiler, Kurumsal İmaj, Ücret ve Yan Haklar, Kurum Kültürü ile Yönetim şeklinde isimlendirilmiştir. Faktör yükleri içerisinde ilgisiz ifadelerin bulunması ve istatistiki olarak ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle faktör yükü 0,5’in altında olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda işveren marka algısı ölçeği 28 ifadeden oluşmuştur (Tablo 1). Elde edilen beş boyutlu yapı AMOS24 istatistiki analiz programı ile belirlenmiş faktörler arasında ne düzeyde bir ilişkinin olduğunu, hangi değişkenlerin hangi faktörler ile ilişki içerisinde olduğunu, bunun yanında faktörlerin birbirlerinden bağımsızlık durumunu ve faktörlerin modeli açıklamakta ne derece yeterli olduğunu ölçmek için kullanılan (Erkorkmaz vd., 2013: 211) doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yapısının gerekli uyum iyiliği şartlarını sağlayıp sağlamadığının kontrolünde Tablo 2’de verilen Hu ve Bentler (1999) tarafından belirlenmiş olan değerler kullanılmıştır. Tablo 2 ve Şekil 1’den de görüleceği üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan beş boyutlu faktör yapısına sahip işveren marka algısı ölçeğinin gerekli uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. İşveren Marka Algısı Faktör Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükü
İMA 8	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	0,76
Sosyal	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	0,732

İlişkiler 18,581* 46,522**	İMA 10	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	0,631
	İMA 11	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	0,617
	İMA 6	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	0,597
	İMA 4	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	0,570
	İMA 7	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	0,537
	İMA 3	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	0,535
	İMA 21	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	0,492
	İMA 1	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	0,489
	İMA 5	Çevremdeki insanların şirkete ilgili olumlu paylaşımları	0,471
	İMA 28	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	0,462
Kurumsal İmaj 2,143* 5,588**	İMA 33	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	0,783
	İMA 32	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	0,653
	İMA 34	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	0,635
	İMA 29	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	0,614
	İMA 30	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	0,504
	İMA 27	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	0,488
	İMA 36	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	0,469
	İMA 35	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	0,428
	İMA 39	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	0,802
	İMA 18	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	0,742
Ücret ve Yan Haklar 1,568* 4,131**	İMA 40	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	0,698
	İMA 31	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	0,568
	İMA 2	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	0,446
	İMA 23	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	0,653
Kurum Kültürü 1,116* 2,753**	İMA 26	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulanmalara önem vermesi	0,590
	İMA 20	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	0,586
	İMA 17	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	0,564
	İMA 24	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	0,543
	İMA 25	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	0,484
	İMA 22	Şirketin esnek çalışma saatleri olması	0,464
	İMA 19	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	0,464
Yönetim 1,001* 2,589**	İMA 16	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)	0,672
	İMA 12	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	0,646
	İMA 13	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	0,613
	İMA 37	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	0,584
	İMA 15	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	0,556
	İMA 14	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	0,535
	İMA 38	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	0,487

* Faktör Eigen Değerleri ** Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2. İşveren Marka Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum iyiliği Değerleri	Değerlendirme
CMIN			984,375	
DF			340	
CMIN/DF	<3	<5	2,895	İyi Uyum
GFI	>0.95	>0.9	,902	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	>0.95	>0.9	,937	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	>0.95	>0.9	,938	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	>0.95	>0.9	,948	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	<0.08	<0.09	,074	İyi uyum
RMSEA	<0.05	<0.08	,065	Kabul Edilebilir Uyum

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması için genellikle Cronbach's Alpha değerinin 0,7'nin üzerinde olması (Yaşlıoğlu, 2017: 78) ve madde bütün korelasyon değerinin 0,250 değerinin altında olan ifadelerin analizden çıkarılması önerilmektedir (Alpar, 2013: 848). Elde edilen sonuçlara göre; toplam 28 ifadeden oluşan işveren marka algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,957 ve ifadelerin madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük 0,502-0,777 aralığında değiştiği görülmüştür (Tablo 3). Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik

analizi sonuçları incelendiğinde; 18 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,936 ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250'den büyük ve 0,323-0,777 aralığında değiştiği görülmüştür (Tablo 4).

Tablo 3. İşveren Marka Algısı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde	Madde Silindiğinde	Madde Bütün	Madde
İMA 8	94,490	508,881	,621	,956
İMA 9	94,306	513,187	,630	,955
İMA 10	94,423	507,108	,662	,955
İMA 11	94,461	511,504	,624	,956
İMA 3	94,756	506,735	,655	,955
İMA 4	94,525	505,676	,692	,955
İMA 6	94,329	506,208	,705	,955
İMA 7	94,356	507,249	,658	,955
İMA 32	94,032	517,870	,596	,956
İMA 33	94,339	515,173	,553	,956
İMA 34	94,285	512,724	,672	,955
İMA 29	93,967	520,610	,542	,956
İMA 30	94,432	506,764	,652	,955
İMA 39	94,321	505,420	,651	,955
İMA 40	94,544	501,466	,701	,955
İMA 31	94,424	507,622	,637	,955
İMA 18	94,577	503,853	,651	,955
İMA 17	94,047	512,278	,649	,955
İMA 20	94,059	519,354	,502	,956
İMA 23	94,211	512,172	,624	,956
İMA 24	94,040	512,788	,657	,955
İMA 26	94,174	511,977	,599	,956
İMA 16	94,513	504,951	,611	,956
İMA 12	95,318	502,336	,661	,955
İMA 13	94,888	495,980	,763	,954
İMA 14	94,611	499,242	,777	,954
İMA 15	94,509	505,090	,733	,955
İMA 37	94,692	502,184	,735	,955
Cronbach's Alpha ,957				

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde	Madde Silindiğinde	Madde Bütün	Madde
DUB 1	61,655	241,655	,679	,922
DUB 2	61,817	238,577	,711	,921
DUB 3	61,639	243,438	,634	,923
DUB 4	61,690	238,058	,720	,920
DUB 5	61,809	237,723	,728	,920
DUB 6	61,800	236,696	,766	,920
DEB1	61,770	235,738	,758	,920
DEB2	61,542	244,346	,612	,923
DEB3	62,057	237,916	,670	,921
DEB4	61,970	238,418	,323	,939
DEB5	62,100	248,249	,416	,927
DEB6	62,219	247,812	,430	,927
NB1	62,045	237,971	,735	,920
NB2	61,862	237,255	,777	,919
NB3	62,304	236,863	,671	,921
NB4	61,908	236,968	,700	,921
NB5	62,118	236,173	,682	,921
NB6	61,765	240,659	,598	,923
Cronbach's Alpha ,936				

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ve işveren marka algısı değişkenine uygulanan faktör analizleri sonucu oluşan 5 boyutlu yapıya uygun olarak hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: İşveren marka algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşveren marka algısının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: İşveren marka algısının sosyal ilişkiler boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: İşveren marka algısının kurumsal imaj boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: İşveren marka algısının ücret ve yan haklar boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: İşveren marka algısının kurum kültürü boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: İşveren marka algısının yönetim boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İşveren marka algısının çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: İşveren marka algısının sosyal ilişkiler boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: İşveren marka algısının kurumsal imaj boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: İşveren marka algısının ücret ve yan haklar boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: İşveren marka algısının kurum kültürü boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3e}: İşveren marka algısının yönetim boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İşveren marka algısının çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: İşveren marka algısının sosyal ilişkiler boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: İşveren marka algısının kurumsal imaj boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: İşveren marka algısının ücret ve yan haklar boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d}: İşveren marka algısının kurum kültürü boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4e}: İşveren marka algısının yönetim boyutunun çalışanların normatif bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4. BULGULAR

SPSS 26 programına girilmiş verilerden katılımcılara ait istatistiki bilgiler elde edilmiş ve gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 456 katılımcının %61'i kadın, %39'u erkektir. Yine katılımcıların %57'si evli, %43'ü bekârdır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %23'ü 18-25 yaş aralığında, % 48'i 26-35 yaş aralığında, % 24'ü 36-45 yaş aralığında ve %5'i 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri göre değerlendirildiğinde katılımcıların %5'i küçük işletme, %22'si orta büyüklükteki işletme ve %73'ü büyük işletmelerde çalışmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların %87'si işgören, %7'si ilk kademe yönetici, %3'ü orta kademe yönetici ve %3'ü üst kademe yönetici olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %18'i ilköğretim, %41'i lise, %24'ü önlisans, %16'sı lisans ve %1'i yüksek lisans mezunudur.

Tablo 5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Duygusal	Devam	Normatif	Ücret	Kültür	Sosyal	İmaj	Yönetim
Ücret	0,472**	0,246**	0,418**	1,000**				
Kültür	0,457**	0,312**	0,393**	0,607**	1,000**			
Sosyal	0,426**	0,248**	0,385**	0,656**	0,679**	1,000**		
İmaj	0,410**	0,291**	0,392**	0,578**	0,728**	0,622**	1,000**	
Yönetim	0,405**	0,244**	0,398**	0,720**	0,657**	0,772**	0,636**	1,000**

* p< 0,05, ** p<0,01

Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te verilen analiz sonuçlarından da görüleceği üzere bağımsız değişkenler arası korelasyon değerlerinin hiçbirinin 0,800'den büyük olmaması sonucuna göre bu değişkenler arasında çoklu doğrusallık problemi olmadığı söylenebilir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ise düşük ve orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 6. İşveren Marka Algısı - Örgütsel Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,790	0,162		11,042	0,000
İMA	0,529	0,045	0,483	11,742	0,000
R=,483	R²=,234				
F=137,881	p=,000				

H₁ hipotezinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışanların işveren marka algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan regresyon analizi, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=137,881; p<0,05). İşveren marka algısının örgütsel bağlılığı açıklama değeri 0,234 olarak hesaplanmıştır. Tablo 6'da görüleceği üzere, işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (β=0,487; p=0,000). Bu sonuca göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. İşveren Marka Algısı - Duygusal Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,558	,184		8,460	,000
İMA	,638	,050	,507	12,510	,000
R=,507	R²=,257				
F=156,509	p=,000				

Tablo 8. İşveren Marka Algısı Alt Boyutları - Duygusal Bağlılık Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,401	0,209		6,705	,000
Sosyal	0,117	0,078	0,104	1,513	,131
İmaj	0,089	0,075	0,073	1,177	,240
Ücret	0,261	0,057	0,280	4,591	,000
Kültür	0,244	0,081	0,200	3,029	,003
Yönetim	-0,052	0,070	-0,054	-0,750	,453
R=,525	R²=,267				
F=34,059	p=,000				

H₂ hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların işveren marka algısı ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki model (F=156,509; p<0,05) ve işveren marka algısı alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki modelin (F=34,059; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka algısının duygusal bağlılığı 0,257 oranında açıkladığı ve işveren marka algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 7). İşveren marka algısı alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonuçlarına göre ise ücret ve kurum kültürü boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 8). Bu sonuçlara göre H₂, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri kabul edilirken diğerleri (H_{2a}, H_{2b}, H_{2e}) reddedilmiştir.

Tablo 9. İşveren Marka Algısı - Devam Bağlılığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	2,266	,196		11,542	,000
İMA	,377	,054	,310	6,935	,000
R=,310	R²=,096				
F=48,101	p=,000				

Tablo 10. İşveren Marka Algısı Alt Boyutları - Devam Bağlılığı Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	2,025	0,224		9,040	0,000
Sosyal	0,018	0,083	0,017	0,218	0,827
İmaj	0,137	0,081	0,117	1,698	0,090
Ücret	0,056	0,061	0,062	0,918	0,359
Kültür	0,217	0,086	0,184	2,515	0,012
Yönetim	-0,008	0,075	-0,009	-0,107	0,915
R=,330	R²=,099				
F=10,936	p=,000				

H₃ hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların işveren marka algısı ile devam bağlılığı boyutu arasındaki model (F=48,101; p<0,05) ve işveren marka algısı alt boyutları ile devam bağlılığı arasındaki modelin (F=10,936; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka algısının devam bağlılığını 0,096 oranında açıkladığı ve işveren marka algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 9). İşveren marka algısı alt boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonuçlarına göre ise kurum kültürü boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 10). Bu sonuçlara göre H₃ ve H_{3d} hipotezleri kabul edilirken diğerleri (H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3e}) reddedilmiştir.

Tablo 11. İşveren Marka Algısı - Normatif Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,475	,190		7,777	,000
İMA	,586	,053	,465	11,162	,000
R=,465	R²=,216				
F=124,595	p=,000				

H₄ hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların işveren marka algısı ile normatif bağlılık boyutu arasındaki model (F=124,595; p<0,05) ve işveren marka algısı alt boyutları ile normatif bağlılık arasındaki modelin (F=25,293; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka algısının normatif bağlılığı 0,216 oranında açıkladığı ve işveren marka algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 11).

Tablo 12. İşveren Marka Algısı Alt Boyutları Normatif Bağlılık Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	Beta	t	p
(Sabit)	1,433	0,217		6,588	0,000
Sosyal	0,069	0,081	0,061	0,858	0,391
İmaj	0,158	0,079	0,130	2,017	0,044
Ücret	0,188	0,059	0,201	3,181	0,002
Kültür	0,117	0,084	0,095	1,390	0,165
Yönetim	0,059	0,073	0,061	0,810	0,418
R=,469	R²=,211				
F=25,293	p=,000				

İşveren marka algısı alt boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz sonuçlarına göre ise kurum kültürü boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 12). Bu sonuçlara göre H₄, H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri kabul edilirken diğerleri (H_{4a}, H_{4d}, H_{4e}) reddedilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Şirketin içindeki akıl, kuşaktan kuşağa biriktirildiğinde, aktarıldığında ve arttırıldığında kıymetlidir. Örgütsel bağlılık bunu sağlayabildiği, işveren markası ise örgütsel bağlılığı yarattığı için önemlidir (Ayaz, 2017). İşveren markası, çalışanların sadakatini, memnuniyetini, savunuculuğunu ve bağlılığını sağlamak için işletmenin tüm bileşenlerini bir araya getirmeye yardımcı olmaktadır (Gaddam, 2008: 47). Çalışanların bağlılık seviyesi sektörel olmanın dışında işletmelerin uyguladığı insan kaynakları politikaları ve bunun yanında dışarıdaki iş imkanlarının çekiciliğinden fazlasıyla etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010: 193). İyi işveren markasına sahip işletmeler, çalışanların bağlılık ve performanslarının sosyo-psikolojik belirleyicilerinden finansal faydalar elde edebilmektedir. Bu tip işletmelerde çalışan kişiler işverenlerine güvenmekte ve o örgüte ait olmaktan gurur duymaktadırlar. Bu durum günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde rekabetçi başarının anahtarı ve etkili örgüt kültürünün arka planıdır (Figurska ve Matuska, 2013: 45). Hem işletmeler için bahsedilen yararları hem de çalışanların daha iyi işverenlere sahip olmaları açısından önemli görülen işveren marka algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi araştırmanın ana odağını oluşturmuştur. Bunun yanında işveren marka algısının hangi alt boyutlardan oluştuğu, bu alt boyutların duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmeler örneğinde tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları literatürde daha önce

yapılmış çalışmalar ile büyük oranda benzerlikler göstermekte olup alt boyutlar arasındaki ilişkilerde bazı farklılıklar da görülmüştür.

Yapılan araştırmada kullanılan işveren marka algısı ölçeği Saylan ve Eroğlu (2021) tarafından tersane işletmeleri özelinde yapılan araştırmada da kullanılmış olup, bu araştırmada iş yeri uygulamaları ve itibar olmak üzere iki boyutlu bir yapı ile karşılaşılmıştır. Her iki araştırmada da aynı ölçek kullanılmasına rağmen farklı algı boyutları ile karşılaşılmamasının nedenlerinin araştırma yapılan sektörlerin farklı olması veya Durna ve Eren (2005: 213)'in de vurguladığı gibi katılımcıların kültürel farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen, işveren marka algısının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; Bayrak (2016), Kutluata Aksu vd. (2020) ile Timur ve Kartaltepe Behram (2021)'in çalışmaları ile benzerlikler göstermektedir. Ücret ve yan haklar boyutunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları Tanwar ve Prasad (2016)'ın çalışması ile paralellik gösterirken Priyadarshi (2011)'in çalışması bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Çalışmada ayrıca kurum kültürü boyutunun duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile kurumsal imaj boyutunun ise normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu da görülmüştür. Sosyal ilişkiler ve yönetim boyutlarının hiçbir örgütsel bağlılık boyutu ile pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmaması, kişilerin örgütsel bağlılıklarının birlikte çalıştıkları kişiler ya da üstleri ile kurdukları ilişkilerin ötesinde, işverenlerince onlara sağlanan faydalardan etkilendiğini göstermektedir.

Araştırma Balıkesir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma ve daha önce yapılmış çalışmaların sektörel veya kültürel olarak birbirinden farklı alanlarda gerçekleştirilmiş olması nedeniyle kısıtlı uyum elde edilmiştir. Daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilmesi ve karşılaştırmalar yapılabilmesi adına araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı kültürel yapıya sahip bölgelerde tekrarlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, literatürde bazı çalışmalar, çalışanlara sunulan fayda paketlerinin çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve iyi performans gösterme fırsatlarını geliştirmeyi hedeflemesi gerektiğini savunarak, insan kaynakları yönetimi paketlerini bireysel düzeydeki sonuçlarla ilişkilendirmektedir (Foss vd., 2015: 959). Bu nedenle, işveren markasının işveren için yarattığı yararlardan çalışan performansı, motivasyon ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin üzerindeki etkisi araştırmacılar tarafından ampirik araştırmalar ile desteklenmeli ve burada örgütsel bağlılığın rolü de incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, E., Esmannur, K. O. Ç., Oğuztürk, S., Kesgin, N., & Derdiyok, N. (2019). Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?. *Journal of Business Research* 26, 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Ashwini, J., Varma A. J. & Kulkarni, S. (2017). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *International Journal of Innovative Research in Science. Engineering and Technology*, 6(1), 616-620.
- Aslam, S., Mason, C., Zakria, A., & Farid, M. (2016). Gender perceptions: Employer branding through attractiveness, job characteristics and organizational attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 3(2), 47-52.
- Ayaz, A. (2017). *Gizli Formüllerleriyle İşveren Markası*. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2020). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 34, 1836-1849.
- Carmeli, A., & Tishler, A., (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Chiu, J. S. K., Chen, W. C., Lu, F. C., & Lee, S. J. (2006). The linkage of job performance to goal setting, team building and organizational commitment in the high-tech industry in taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 130-144.
- Combs, J. G., & Ketchen, Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource - based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Dawn, S. K., & Biswas, S. (2010). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *Asian Journal of Management Research*. 6(1), 21-33.
- Doğru, G., & Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(40), 674-689.
- Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Efe, U., Karavelioğlu, C., & Ergun Özler, N. D. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-161.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.

- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Confirmatory Factor Analysis and Fit Indices: Review. *Turkiye Klinikleri J Med Sci*, 33(1), 210-23.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge - sharing context. *Human Resource Management*, 54(6), 955-976.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Şimsek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Kutluata Aksu, K., Kenek, G., & Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Lawler III, E. E., Kuleck Jr, W. J., Rhode, J. G., & Sorensen, J. E. (1975). Job choice and post decision dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 133-145.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
- Narcıkara, E., Gürol, Y., & Üzmez, A. (2016). İşveren markası oluşturma: Katılım bankası örneği. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 45-58.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 510-522.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17-32.

- Saylan, O. & Eroğlu, U. (2021). Tersane işletmelerinde mevcut ve potansiyel çalışanların işveren marka algısı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 219-236.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Management*, 19(3), 33-45.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Temoçin, N., Durmaz, İ. B. V., & Eysel, C. Ş. (2021). İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Özel bir havayolu şirketinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 39-55.
- Timur, A., & Kartaltepe Behram, N. (2021). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Sosyal kimlik kuramı bağlamında bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 135-150.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Widyana, S. F., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2021, September). Employer branding strategy to increase employee engagement. In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020) (614-617). Atlantis Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldız, S. B., & Bostancıoğlu, Ş. B. (2020). İşveren markası ve işveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4205-4219.
- Yüksel, Ö. (2000.) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1037209>**Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma*****Gökhan Ofluoğlu¹, Gizem Doğanek Aksoy²**¹ Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, Türkiye / gofluoglu@yahoo.com.² Öğr. Gör., Bartın Üniversitesi, Bartın, Türkiye / gizemaksoy@bartin.edu.tr.

Özet: Bu araştırmada, akademisyenlerin iş- yaşam dengelerini belirlemek, önerilerde bulunmak ve bu şekilde akademik literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırmanın konusunu yoğun bir iş yaşamına sahip olan akademisyenlerin iş –yaşam denge durumları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, hazırlanan anket formu internet üzerinden 75 kişiye ulaştırılarak veri toplanmıştır. Bu araştırmada akademisyenlerin iş-yaşam dengesi algılarını belirlemek için “İş-Yaşam Dengesi Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada ulaşılan verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre elde edilen en önemli sonuç, çocuğu olan katılımcıların iş yaşam dengesi ölçeği puanlarının, çocuğu olmayan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iş ve yaşam alanları arasındaki dengeyi sağlamada çocuk sahibi olma durumunun önemli faktör olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş, Yaşam, İş-Yaşam Dengesi, Akademisyenler.

JEL Sınıflandırması: M1, M10, M12

ORCID¹: 0000-0002-4909-1113 / **ORCID²:** 0000-0003-0258-556X

Başvuru Tarihi: 15.12.2021

Kabul Tarihi: 17.01.2022

Bu Makaleye Atıf İçin: Ofluoğlu, G., & Aksoy Doğanek, G. (2022). Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 41-52.

A Research on the Work-Life Balance of Academics**Gökhan Ofluoğlu¹, Gizem Doğanek Aksoy²**¹ Associate Professor, Bülent Ecevit University, Zonguldak, Turkey / gofluoglu@yahoo.com.² Instructor, Bartın University, Bartın, Turkey / gizemaksoy@bartin.edu.tr.

Abstract: The aim of this research is to determine the work-life balance of academicians, to make suggestions and to contribute to the academic literature in this way. The subject of the research is the work-life balance of academics who have a busy business life. Convenience sampling method was used in the research and data were collected by sending the prepared questionnaire to 75 people over the internet. In this study, the “Work-Life Balance Scale” was used to determine the perceptions of academics about work-life balance. The data obtained in the research were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 and AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 program. The most important result obtained according to the findings of the study is that the work-life balance scale scores of the participants with children are higher than the participants without children. It has been determined that having a child is an important factor in ensuring the balance between the work and living areas of the academicians.

Keywords: Work, Life, Work-Life Balance, Academics.

JEL Classification: M1, M10, M12

ORCID¹: 0000-0002-4909-1113 / **ORCID²:** 0000-0003-0258-556X

Received Date: 15.12.2021

Accepted Date: 17.01.2022

How to Cite this Article: Ofluoğlu, G., & Aksoy Doğanek, G. (2022). Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 41-52.

* Bu makale, ikinci yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde örgütsel yönetimle ilgili yaklaşımlar incelendiğinde, örgütlerin kalbi olan insan kaynağının etkili yönetilmesi gerektiği önem arz etmektedir. Bunun sebebi olarak örgütte yer alan insan kaynağının motivasyon düzeyi ile verimliliğinin doğru orantılı olmasıdır. İnsan kaynağı olan birey incelendiğinde, sürdürmek zorunda oldukları iş ve yaşam alanlarının mevcut olduğu görülmektedir. Bireyler hem iş yaşamından hem de özel/aile yaşamından eksiklik oluşturmadan yeterli zaman ayırabildiklerinde iş -yaşam dengesini sağlayabilmektedir. Günümüzde örgütlerde yer alan şiddetli rekabet durumu, teknoloji sayesinde iş yaşam alanları arasında fark etmeksizin her an ulaşılabilir olma, çalışma saatlerinin uzun ve sınırsız olması gibi faktörler iş- yaşam dengesinin oluşmasını zorlaştırmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010:).

Ülkemizde akademinin iş- yaşam dengesi sorunu yaşayan başlıca sektörler arasında yer aldığı düşünülmektedir. Akademisyenlik çalışma saatlerinde belirsizlik ve bazı zamanlar bitmeyen işlerle ilgili özel yaşamdan zaman çalabilmeyi gerektirebilmektedir. Akademisyenlerin özellikle bilimsel yayın hazırlama, ders anlatma ve resmi yazı işleri gibi görevlerden dolayı iş yaşam dengesini oluşturmada zorlandıkları görülmektedir (Çobanoğlu vd., 2019). Bu çalışmada akademisyenlerin iş- yaşam dengesi durumlarının farklı demografik faktörlerle (cinsiyet, unvan, vb.) olan ilişkisi niceliksel yöntemlerle incelenmiştir. Bu araştırmada iş-yaşam dengesiyle ilgili alan araştırması yapılarak ortaya çıkan bilgiler değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında araştırmanın amacı, konusu, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, evreni ve örnekleme belirlenmiştir. Ardından ölçeğin güvenilirliği, verilerin elde edilmesi, verilerin analizi, çalışmanın bulguları ve değerlendirmesi ile ilgili konular hakkında bilgiler verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İş- Yaşam Dengesi

İş ve aile, insan hayatı için olmazsa olmaz temel öğedir. İş yaşam dengesi kavramı, 1970 yıllarının ortalarında kullanılmaya başlanmıştır (Borah ve Bagla, 2016: 113). Özel hayatta geçirilen vakit ile serbest olarak adlandırılan zamanın işle ilgili taleplerden dolayı birbirinden ayrılamaması bu kavramı ortaya çıkarmıştır (Kaliannan vd., 2016: 344). İş yaşam dengesi kavramı, iş hayatının özel hayatı negatif olarak etkilediği fark edildiği 1986 yılında literatüre kazandırılmıştır (Choudhary ve Singh, 2016: 49). Bireyler hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında farklı rollere sahiptir. Bu iki yaşam alanı için zaman ve emek harcamaları gerekmektedir. Fakat gün içerisinde ayrılan zaman ve enerji yoğunlukla eşit oranda olmamaktadır. İş hayatında yoğunluk durumu aile bireylerinin beklentilerini karşılama oranını düşürürken tam zıt durumda da iş yaşamında beklentileri yerine getirme oranı düşmektedir. Bu kişinin iş – yaşam dengesi oluşturmasını zorlaştırmaktadır (Kapız, 2002). Çalışanlar, iş hayatlarındaki yoğunluktan dolayı özel hayatlarındaki ebeveynlik rollerini gerçekleştiremiyor ve sorumluluklarını yerine getiremiyorlarsa iş yaşam dengesizliği oluşmaktadır (Pichler, 2008: 452).

İş ve özel yaşam alanına yeterli zamanın ayrılmaması ve desteğin verilmemesi, günümüzde insan kaynağının gündemindeki en önemli konulardan birisidir. İş ve yaşam alanı arasında dengeyi sağlayamayan, verim sorunu yaşayan, stresli ve çok devamsızlık yapan çalışanların olması, iş-yaşam dengesi konusunu örgütler ve işverenler için en önemli sorunlardan biri haline getirmiştir (Kağnıcıoğlu, 2013: 25). İş yaşam dengesi kavramı, bireysel ve örgütsel açıdan bakıldığında mevcut olumsuz sonuçlar oluşturması bakımından dengelenmesi gereken bir kavram olarak

karşımıza çıkmaktadır. Lockwood (2003)'a göre, iş-yaşam dengesine olan ilginin nedeni, rekabetin küresel boyutta artması, özel hayata, aileye verilen değerin giderek artması ve çalışan insan kaynağının yaşlanması olmuştur.

İş yaşam dengesi, örgüt içerisinde çalışan insan kaynağının hayatını, “işte olduğu zaman işte ve evde olduğu zaman evde olmak” olarak üç sözcük ile tanımlamıştır (Sharma ve Nayak, 2016). İş-yaşam dengesi, bireylerin iş yaşamları ile özel yaşamları arasındaki uyumdur; diğer bir deyişle çalışanların iş yaşamları ile bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını uyumlu bir şekilde yürütebilmesidir (Topgül, 2016: 218). Başka bir tanım ise, bireyin iş ve özel yaşamındaki sorumlulukları arasındaki çatışmanın en düşük seviyede olduğu durum olarak ifade etmektedir (Clark, 2000: 748). Ayrıca, iş-yaşam dengesi rol çatışması durumunun en aza indirgenmesi ile yaşamdan doyum alma durumunun iş ve özel yaşamda devam etmesi (Sturges ve Guest, 2004: 6) olarak da tanımlanmaktadır.

Bireylerin algılama şekillerine bağlı olarak da iş-yaşam dengesi kavramının değiştiği görülmektedir. Bireyin işini daha fazla önemsemesi sonucu işin özel yaşamın önüne geçmesi birey açısından bir dengesizlik algılamasına neden olmazken; özel yaşamını işinden daha ön planda tutan bireyin işinden doğan koşullar birey üzerinde baskı ve stres yaratarak, birey açısından bir dengesizlik algılamasına neden olabilmektedir (Gerçek vd., 2015: 70). Her iki cinsinde çalışmak zorunda olması toplumsal yapı üzerinde yayılmış olup, iş ve özel hayattaki rollerin gerektirdiği sorumlulukların tam olarak yerine getirilmesi isteği, iş ve özel yaşam alanı arasında dengenin oluşturulmasını zaruri hale getirmektedir (Tekeli ve Doğrul, 2010). Guest (2002) tarafından, iş ve özel hayat alanları arasındaki ilişkiyi anlaşılır kılmak için başlıca beş ana model ve sınır model tanımlanmıştır:

Bölünme modeli: İş ve özel yaşam alanının, birbirinden farklı olduğunu ve birinin diğerini etkilemediğini varsaymaktadır. İki alan arasında, alanlarla ilgili sağlanan doyumla alakalı bir bağlantının olmadığı savunulmaktadır (Çobanoğlu vd., 2019: 785).

Yayıma (Taşma) modeli: Alanlardan birinin diğerini pozitif ya da negatif olarak etkileyebileceği savunulmaktadır.

Telafi modeli: Bireyin tek bir alanda doyuma ulaşamaması sebebiyle doyumsuzluk durumunu gidermek için diğer alana yönelerek bu alanda doyuma ulaşabilmekte olduğunu savunan bir modeldir (Yavuz ve Sağlam, 2018).

Araçsal model: Bireyin, bir yaşam alanında başarıya erişebilmesi için diğer yaşam alanını araç olarak kullandığında meydana gelmektedir (Keser, 2005: 907).

Çatışma modeli: Her iki alanda da ihtiyaç duyulan taleplere göre kolay olmayan seçimler gerçekleşir. Sonucunda ise çatışmalar yaşanır. Bu durum birey üzerinde bir iş yükü yaratır.

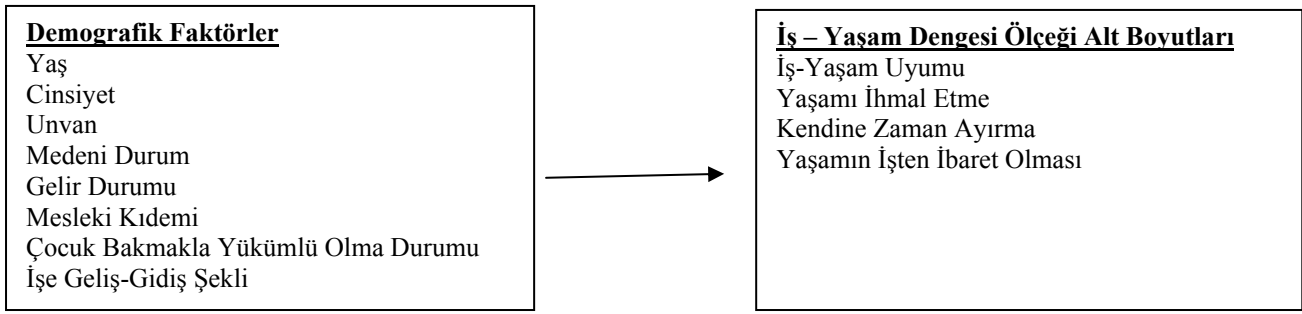
Sınır Teorisi: Bu kurama göre, “iş” ve “aile” alanları amaçlar açısından iki farklı dünyayı temsil etmektedir. İş gelir sağlama ve başarı amacını, aile ise bireyin mutluluk ve iyi ilişkiler kurma amacını gerçekleştirmektedir. Buna göre, iş ve aile alanları dengelenmeli ve sınır ihlalleri diğer alanı zayıflatmamalıdır (Yıldırım, 2017: 760). Günümüzde iş ve yaşam alanlarında kesin sınırların mevcut olmaması denge oluşturmayı zorlaştırmakta olup, birey, toplum ve örgütler için olumsuzluklar meydana getirmektedir.

3. MATERYAL VE METOD

Bu çalışmada, iş-yaşam dengesini sağlayabilme konusunda zorluk yaşadığı düşünülen akademisyenlerin iş-yaşam dengelerinin farklı demografik faktörlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, akademisyenlerin iş-yaşam dengesini üzerinde oluşturulacak olan uygulamalara rehber olması açısından önem taşımaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, araştırmanın amacı doğrultusunda Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

- H_{1a}:** Akademisyenler arasında, yaş faktörüne göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1b}:** Erkek ve kadın akademisyenler arasında iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1c}:** Akademisyenler arasında, unvana göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1d}:** Evli ve bekâr akademisyenler arasında iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1e}:** Akademisyenler arasında, gelir durumuna göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1f}:** Akademisyenler arasında, mesleki kıdeme göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1g}:** Çocuk bakım yükümlülüğü olan ve olmayan akademisyenler arasında iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.
- H_{1h}:** Akademisyenler arasında, işe gidiş-geliş şekillerine göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Günümüzde iş-yaşam dengesi kavramına verilen önemin, yapılan çalışma sayısının ve düzenlemelerin zamanla arttığı görülmektedir. Buna karşın “akademisyenlerin iş-yaşam dengesi” üzerine yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Akademisyenlerden elde edilen veriler, kullanılan anket formu ile sınırlıdır. Akademisyenlerin iş - yaşam yoğunlukları dönemlere göre değişim gösterebileceğinden dolayı, çalışmanın farklı dönemleri yansıtamaması araştırmanın bir başka sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Bartın Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Bartın ve Zonguldak illerinin seçilmesinin nedeni araştırmacının fiziki yakınlığıdır. Araştırmaya konu olarak akademisyenlerin seçilmesinin nedeni ise bilimsel çalışma yapma zorunlulukları dolayısıyla çalışma saatlerinin iş dışında da devam etmesi ve belirli bir mesai anlayışının olmayışıdır. Yaşanan bu durum akademisyenlerin iş -yaşam dengelerini kurmada zorlanacaklarını düşündürdüğü için örneklem olarak seçilmelerini sağlamıştır. Seçilen akademisyenlere kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada verilerin elde edilebilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi”, yapı geçerliliğini test etmek için AMOS programı kullanılarak “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları

tablolarından yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formu, demografik faktörlerin yer aldığı tanıtıcı bilgi formu ve iş yaşam dengesi ölçeğinin yer aldığı iki aşamadan oluşmuştur.

Demografik Bilgi Formu: Katılımcılara yönelik hazırlanan form, demografik özelliklerden oluşan 8 sorudan meydana gelmektedir (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, unvan, mesleki kıdem, gelir durumu, işe geliş gidiş şekli).

İş Yaşam Dengesi Ölçeği: Ölçek, toplam 20 maddeden oluşmuş olup, 5’li likert tipi ölçektir. Apaydın (2011) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, “İş Yaşam Uyumu” (6. 7. 8. 9. 17. ve 19. maddeler); “Yaşamı İhmal Etme” (1. 2. 4. 5. 10. ve 11. maddeler), “Kendine Zaman Ayırma” (12. 13. 18. ve 20. maddeler); ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” (3. 14. 15. ve 16. maddeler) şeklindeki 4 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek güvenilirliği 0.87’dir. İş yaşam uyumu boyutu puanın çoğalması iş yaşam uyumunu çoğaltırken, yaşamı ihmal etme boyutunda puan çoğaldıkça yaşamı ihmal etme algısı çoğalmakta, kendine zaman ayırma boyutunda puan çoğaldıkça kendine zaman ayırmayı önemli bulma algısı çoğalmakta ve yaşamın işten ibaret olması boyutunda puan çoğaldıkça yaşamı işten ibaret algılamaya çoğalmaktadır (Apaydın, 2011). Anket sorularına katılımcıların verdiği cevaplar 5’li Likert Ölçeğine göre oluşturulmuştur. Anket uygulaması internet üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır.

4. BULGULAR

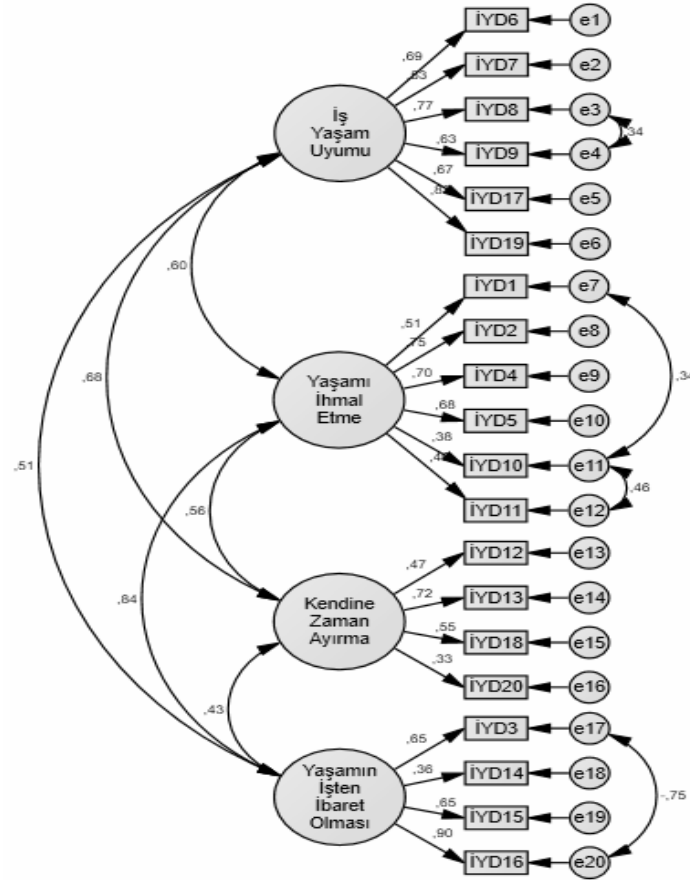
Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi”, yapı geçerliliğini test etmek için “Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)” yapılmış ve test sonuçları Tablo 1 ve Şekil 2’de ifade edilmiştir.

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	p değeri
İş Yaşam Uyumu $\alpha=0.85$	İYD6	0.689	-	-	-
	İYD7	0.526	0.177	4.109	***
	İYD8	0.770	0.201	5.785	***
	İYD9	0.632	0.195	4.817	***
	İYD17	0.669	0.196	5.130	***
Yaşamı İhmal Etme $\alpha=0.79$	İYD19	0.830	0.213	6.139	***
	İYD1	0.512	-	-	-
	İYD2	0.754	0.446	4.160	***
	İYD4	0.702	0.436	2.023	***
	İYD5	0.679	0.384	3.954	***
Kendine Zaman Ayırma $\alpha=0.60$	İYD10	0.379	0.228	3.236	***
	İYD11	0.464	0.279	3.122	***
	İYD12	0.468	-	-	-
	İYD13	0.724	0.648	3.173	***
	İYD18	0.552	0.412	2.913	***
Yaşamın İşten İbaret Olması $\alpha=0.68$	İYD20	0.327	0.377	2.090	***
	İYD3	0.645	-	-	-
	İYD14	0.364	0.291	2.776	***
	İYD15	0.646	0.296	4.174	***
	İYD16	0.900	0.401	4.520	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.87$					

***p<0.05

Tablo 1 incelendiğinde; değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30’un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutları ve geneli

incelendiğinde, güvenirliklerinin 0.60 ve üzeri olduğu görülmüş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60 ve üzeri olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör analizine göre, ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, bu durumun ölçeği oluşturan 20 madde 4 alt boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Bkz. Tablo 2). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	Yapısal Modelin Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
χ^2/df	1.460	≤ 5
RMSEA	0.079	≤ 0.08
CFI	0.860	≥ 0.80
IFI	0.867	≥ 0.80
TLI	0.834	≥ 0.80
SRMR	0.089	≤ 0.10
$\chi^2: 233.536, df: 160, p:0.000$		

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin ve Boyutlarının Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çarpıklık	Basıklık	Durum
İş Yaşam Uyumlu Boyutu	0.013	-0.527	Normal
Yaşamı İhmal Etme Boyutu	0.148	-0.273	Normal
Kendine Zaman Ayırma Boyutu	-0.168	-0.198	Normal
Yaşamın İşten İbaret Olması Boyutu	-0.194	-0.538	Normal
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	0.206	0.555	Normal

Araştırmada kullanılan ölçeğin ve boyutlarının normallik analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Shao, 2002). Araştırmada kullanılan ölçeğin ve boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin ve Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek ve Boyutları	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
İş Yaşam Uyumlu Boyutu	1.00	4.83	2.89	0.76
Yaşamı İhmal Etme Boyutu	1.00	4.67	2.69	0.73
Kendine Zaman Ayırma Boyutu	1.00	4.75	3.04	0.81
Yaşamın İşten İbaret Olması Boyutu	1.00	4.50	3.02	0.82
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	1.25	4.50	2.89	0.59

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %30.7'sinin 20-30, %56'sının 31-40 yaş arası ve %13.3'ünün ise 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %86.7'sinin kadın, %13.3'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %29.3'ünün Arş. Gör., %52'sinin Öğr. Gör. ve %18.7'sinin Diğer (Öğr. Gör. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Doç. Dr.) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %44'ünün bekâr, %56'sının ise evli olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		n	%
Yaş	20-30	23	30.7
	31-40	42	56.0
	41 yaş ve üzeri	10	13.3
Cinsiyet	Kadın	65	86.7
	Erkek	10	13.3
Unvan	Arş. Gör.	22	29.3
	Öğr. Gör.	39	52.0
	Diğer (Öğr. Gör. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Doç. Dr.)	14	18.7
Medeni Durum	Bekâr	33	44.0
	Evli	42	56.0
Gelir Durumu	8000 TL ve altı	28	50.7
	8001-10000 TL	21	28.0
	10001 TL ve üzeri	16	21.3
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	26	34.7
	6-10 yıl	16	21.3
	11-15 yıl	21	28.0
	16 yıl ve üzeri	12	16.0
Çocuk Varlığı	Evet	40	53.3
	Hayır	35	46.7
İşe Geliş-Gidiş Şekli	Şahsi Araç	56	74.7
	Diğer (Servis, toplu taşıma, yürüyerek)	19	25.3
Toplam		75	100.0

Tablo 6'da yer alan bilgilere göre katılımcıların gelir dağılımları incelendiğinde, %50.7'sinin 8000 TL ve altı, %28'inin 8001-10000 TL ve %21.3'ünün 10001 TL ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki

deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %34.7'sinin 0-5 yıl, %21.3'ünün 6-10 yıl, %28'inin 11-15 yıl ve %16'sının ise 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %53.3'ünün çocuğunun var olduğu, %46.7'sinin ise çocuğunu olmadığı görülmektedir. Katılımcıların işe geliş-gidiş şekillerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %74.7'sinin şahsi aracı, %25.3'ünün ise Diğer (Servis, toplu taşıma ve yürüme) araçları tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Yaşam Uyumu Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

	Değişkenler	\bar{X}	SS	Test Değeri	p
Yaş	20-30	2.92	0.76	0.682***	0.509
	31-40	2.82	0.78		
	41 yaş ve üzeri	3.13	0.63		
Cinsiyet	Kadın	2.86	0.77	-0.902**	0.370
	Erkek	3.10	0.65		
Unvan	Arş. Gör.	2.56	0.59	3.093***	0.051
	Öğr. Gör.	3.03	0.78		
	Diğer	3.02	0.80		
Medeni Durum	Bekâr	2.87	0.81	-0.190**	0.849
	Evli	2.91	0.71		
Gelir Durumu	8000 TL ve altı	2.98	0.72	1.568***	0.215
	8001-10000 TL	2.65	0.82		
	10001 TL ve üzeri	3.01	0.71		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	2.83	0.70	0.596***	0.620
	6-10 yıl	2.87	0.91		
	11-15 yıl	2.83	0.77		
	16 yıl ve üzeri	3.16	0.65		
Çocuk Varlığı	Evet	3.01	0.69	1.406**	0.164
	Hayır	2.76	0.82		
İşe Geliş-Gidiş Şekli	Şahsi Araç	2.91	0.66	0.309**	0.758
	Diğer	2.85	1.00		

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş yaşam uyumu boyutu puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Bkz. Tablo 7). Analiz sonucunda, katılımcıların demografik özellikleri ile iş yaşam uyumu boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yaşamı İhmal Etme Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

	Değişkenler	\bar{X}	SS	Test Değeri	p
Yaş	20-30	2.69	0.77	0.720***	0.490
	31-40	2.63	0.71		
	41 yaş ve üzeri	2.95	0.74		
Cinsiyet	Kadın	2.65	0.77	-2.073**	0.047*
	Erkek	2.95	0.32		
Unvan	Arş. Gör.	2.57	0.61	1.147***	0.323
	Öğr. Gör.	2.82	0.69		
	Diğer	2.54	0.97		
Medeni Durum	Bekâr	2.69	0.73	-0.061**	0.952
	Evli	2.70	0.74		
Gelir Durumu	8000 TL ve altı	2.78	0.72	2.478***	0.091
	8001-10000 TL	2.40	0.57		
	10001 TL ve üzeri	2.86	0.86		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	2.62	0.70	0.192***	0.902
	6-10 yıl	2.72	0.79		

	11-15 yıl	2.69	0.78		
	16 yıl ve üzeri	2.81	0.69		
Çocuk Varlığı	Evvet	2.77	0.75	0.974**	0.333
	Hayır	2.60	0.70		
İşe Geliş-Gidiş Şekli	Şahsi Araç	2.69	0.69	0.033**	0.974
	Diğer	2.69	0.85		

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Tablo 8’de yer alan analiz sonuçlarında, çalışmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre yaşamı ihmal etme boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Katılımcılardan cinsiyeti erkek olanların yaşamı ihmal etme boyutu puanlarının, kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Kendine Zaman Ayırma Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

	Değişkenler	\bar{X}	SS	Test Değeri	p
Yaş	20-30	2.98	0.90	0.668***	0.516
	31-40	3.01	0.72		
	41 yaş ve üzeri	3.32	1.01		
Cinsiyet	Kadın	3.04	0.81	-0.014**	0.989
	Erkek	3.05	0.84		
Unvan	Arş. Gör.	2.93	0.79	0.350***	0.706
	Öğr. Gör.	3.11	0.82		
	Diğer	3.03	0.87		
Medeni Durum	Bekâr	2.99	0.91	-0.507**	0.614
	Evli	3.08	0.73		
Gelir Durumu	8000 TL ve altı	3.15	0.84	0.749***	0.476
	8001-10000 TL	2.88	0.87		
	10001 TL ve üzeri	3.01	0.66		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	2.92	0.73	2.565***	0.061
	6-10 yıl	3.18	0.85		
	11-15 yıl	2.80	0.76		
	16 yıl ve üzeri	3.54	0.86		
Çocuk Varlığı	Evvet	3.12	0.79	0.886**	0.379
	Hayır	2.95	0.84		
İşe Geliş-Gidiş Şekli	Şahsi Araç	3.05	0.81	0.205**	0.838
	Diğer	3.01	0.85		

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Tablo 9’da yer alan analizler sonucunda, araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri ile iş-yaşam dengesinin kendine zaman ayırma boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yaşamın İşten İbaret Olması Puanlarının Karşılaştırılması

	Değişkenler	\bar{X}	SS	Test Değeri	p
Yaş	20-30	2.93	0.67	2.711***	0.073
	31-40	2.94	0.84		
	41 yaş ve üzeri	3.57	0.87		
Cinsiyet	Kadın	2.99	0.85	-0.830**	0.409
	Erkek	3.22	0.54		
Unvan	Arş. Gör.	2.96	0.81	0.268***	0.766
	Öğr. Gör.	3.08	0.77		
	Diğer	2.92	1.00		
Medeni Durum	Bekâr	2.86	0.85	-1.502**	0.137
	Evli	3.14	0.78		
Gelir Durumu	8000 TL ve altı	3.06	0.83	1.844***	0.166
	8001-10000 TL	2.76	0.86		
	10001 TL ve üzeri	3.26	0.67		

Mesleki Kıdem	0-5 yıl	2.94	0.65	0.977***	0.409
	6-10 yıl	2.95	1.01		
	11-15 yıl	2.96	0.81		
	16 yıl ve üzeri	3.39	0.88		
Çocuk Varlığı	Evet	3.31	0.76	3.489**	0.001*
	Hayır	2.69	0.77		
İşe Geliş-Gidiş Şekli	Şahsi Araç	3.08	0.80	1.030**	0.306
	Diğer	2.85	0.87		

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Tablo 10'da yer alan analizler sonucunda, katılımcıların çocuğunun varlığı ile yaşamın işten ibaret olması boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Çocuğu olan katılımcıların yaşamın işten ibaret olması boyutu puanlarının, çocuğu olmayan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Yaşam Dengesi Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Değişkenler	\bar{X}	SS	Test Değeri	p
Yaş	20-30	2.87	0.54	1.663***	0.197
	31-40	2.82	0.60		
	41 yaş ve üzeri	3.20	0.61		
Cinsiyet	Kadın	2.86	0.61	-1.015**	0.314
	Erkek	3.07	0.40		
Unvan	Arş. Gör.	2.72	0.36	1.563***	0.217
	Öğr. Gör.	2.99	0.58		
	Diğer	2.86	0.83		
Medeni Durum	Bekâr	2.84	0.60	-0.647**	0.520
	Evli	2.93	0.58		
Gelir Durumu	8000 TL ve altı	2.97	0.55	2.677***	0.076
	8001-10000 TL	2.64	0.61		
	10001 TL ve üzeri	3.01	0.58		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	2.81	0.47	1.260***	0.295
	6-10 yıl	2.90	0.69		
	11-15 yıl	2.81	0.58		
	16 yıl ve üzeri	3.18	0.67		
Çocuk Varlığı	Evet	3.02	0.56	2.090**	0.040*
	Hayır	2.74	0.60		
İşe Geliş-Gidiş Şekli	Şahsi Araç	2.91	0.55	0.472**	0.638
	Diğer	2.83	0.70		

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Buna göre, katılımcıların çocuk varlığı durumları ile iş yaşam dengesi ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Çocuğu olan katılımcıların iş yaşam dengesi ölçeği puanlarının, çocuğu olmayan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyin iş ve özel hayatıyla, şahsi ihtiyaçlarının talepleri karşılandığı sürece iş – yaşam dengesinin sağlanması söz konusu olmaktadır. İş alanında mevcut olan sorunlar sadece bireyleri değil ailelerini ve örgütleri de olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla iş yaşam dengesinin kurulması fazlasıyla önem arz etmektedir. Ülkemizde iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik olarak yeni düzenlemeler yapılmaya, mevcut düzende yer alan uygulamalar ise iyileştirilmeye başlanmıştır. Çocuk sahibi olan çalışanlar için bakım ve eğitim hizmeti, engelli, yaşlı bakıma muhtaç bireylere bakma sorumluluğu olan çalışanlar için işlerini kolaylaştıracak bakım hizmeti, analık ve babalık izini, iş-yaşam dengesini sağlamaya yarayan çalışma koşullarında esneklik oluşturan kolaylaştırıcı düzenlemeler çalışanlar ve

örgütler açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların aileleriyle daha fazla zaman geçirebilmelerini sağlamak amacıyla sosyal aktiviteler düzenlenmesi de iş yaşam dengesini kurmaya yardımcı olmaktadır. Çalışanların iş yaşam dengesini kurmaya yönelik çalışmalara önem verilmelidir. Bu nedenle bu çalışmada yoğun çalışma hayatına sahip akademisyenlerin demografik özellikleri ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında akademisyenlerin yaş, medeni durum, unvan, mesleki kıdem, gelir durumu ve işe gidiş-geliş şekline göre iş-yaşam dengesi düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık akademisyenlerin cinsiyetlerine göre, iş yaşam dengesi ölçeği boyutlarından yaşamı ihmal etme boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre erkek akademisyenlerin yaşamlarını kadın akademisyenlere oranla daha fazla ihmal ettikleri sonucuna ulaşılabılır.

Araştırmada aynı zamanda akademisyenlerin çocuk varlığına göre yaşamın işten ibaret olması boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüş olup, çocuğu olan akademisyenlerin yaşamın işten ibaret olması boyutu puanlarının, çocuğu olmayan akademisyenlere oranla yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların çocuk varlığı ile iş yaşam dengesi ölçeği puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Çocuğu olan katılımcıların iş yaşam dengesi ölçeği puanlarının, çocuğu olmayan katılımcılara göre daha fazla olduğu ise ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Yapılan bu çalışma literatüre önemli katkılarda bulunmuş olup, bu konuda yapılacak çalışmalara yol göstermesi bakımından bazı önerilerde bulunmaktadır. Araştırma kapsamında öneriler şöyle sıralanabilir:

- Bu araştırma, sadece akademisyenlerin iş-yaşam dengesi düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Diğer meslek grupları üzerinde iş yaşam dengesi konusunda çalışmalar yapılabilir.
- Bu çalışmada Bartın ve Zonguldak'ta çalışan akademisyenlerin iş yaşam dengesi incelenmiş olup, diğer şehirlerde çalışan akademisyenler için çalışma yinelenebilir.
- Bu araştırmada, iş-yaşam dengesinin farklı demografik özelliklerle ilişkisi incelenmiştir. İş-yaşam dengesi ile motivasyon, işe bağlılık, yaşam doyumu, tükenmişlik, iş güvenliği gibi farklı değişkenlerle iş-yaşam dengesi ilişkisi incelenebilir.
- Akademisyenlerin iş-yaşam dengelerini sağlamaya yardımcı olmak amacıyla zaman yönetimi eğitimleri verilebilir.
- Çalışanlar, örgütler ve araştırmacılar tarafından yapılacak İş-yaşam dengesi araştırmalarının artırılması önerilmektedir.
- Akademisyenlerin iş-yaşam dengesi sorunlarının belirlenmesi, örgütsel boyutta iş - yaşam düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Borah, N., & Bagla, N. (2016). Work-Life Balance: Assessing Perceptions, *SCMS Journal of Indian Management*, 112-119.
- Choudhary, N., & Singh, N. K. (2016). Work-Family Balance as per Life Stage and Total Experience: An Empirical Study among Officers of Defense (Central Public Sector Enterprises) in Bangalore. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-70.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Çobanoğlu, F., Şarkaya, S. S., & Sertel, G. (2019). İş-Yaşam Dengesi: Öğretmen ve Yöneticiler Üzerinde Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(66), 785.
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Gerçek, M., Atay S. E., & Dündar, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 70.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Kağnıcıoğlu, D. (2013). Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliği' nde İş-Yaşam Çatışması ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 27(1), 25.
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a Work-Life Balance Model Towards Improving Job Satisfaction Among Medical Doctors Across Different Generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343-351.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139.
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişikisine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. *Research Quarterly Society for Human Resource Management*, 2, 2.
- Pichler, F. (2008). Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys, *Humanities, Social Sciences and Law*, 452.
- Shao, A. T. (2002). Marketing Research: An Aid to Decision Making, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Sharma, N., & Nayak, P. (2016). Study on Work Life Balance and Organisation Policy in IT Sector in NCR. *Amity Global Business Review*, 11.
- Tekeli, S., & Doğrul, B. Ş. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Topgül, S. (2016). İş ve Aile Yaşamı Dengesi(zliği)nin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi*, 1(23), 217-231.
- Yavuz, N., & Sağlam, M. (2018). İşkolik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 922-952.
- Yıldırım, B. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *Uluslararası Çevrimiçi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 760.

Derleme Makalesi / Review ArticleDOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1035202>**Türkiye’de Korunan Alanların Tanımlanmasında ve Sınıflandırılmasında Yaşanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri****Abdullah Yinanç¹, Kamil Sönmez²**¹ Dr. Öğr. Üyesi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, Türkiye / ayinanc@nku.edu.tr² Dr., Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Ankara, Türkiye / kamilsonmez@yahoo.com.**Özet:**

Çalışmada ülkemizdeki koruma mevzuatları ve bu mevzuatlar çerçevesinde; bir koruma alanının (eş zamanlı olarak) hem milli park, hem sit, hem özel çevre koruma bölgesi, hem de uluslararası sözleşmeler gereği korunması gereken doğal ve kültürel miras veya alan statüsüne sahip olabileceği özelliği ile farklı bu koruma yapısı/yapılarından kaynaklanan durumlar ortaya konulmakta, örnekler üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle; Pamukkale Doğal ve Kültürel Miras, Özel Çevre Koruma Bölgesi ve Sit alanı, Uzungöl Tabiat Parkı, Özel Çevre Koruma Bölgesi ve Sit alanı, Nemrut Dağı Milli Park, Doğal ve Kültürel Miras ve Sit alanı alansal örnekler arasında yer almaktadır. Doğal ve kültürel mirasın önemine binaen öncelikle tanımlanması, sınıflandırılması ve yönetimine ilişkin sorunların tespit edilmesi için hem mevzuat, hem de literatür taraması yapılmış olup, bu konuda görev alan kurum, kuruluş ve kurumların görev alanları ve uygulamaları irdelenerek yaşanan sorunların tespiti yapılmıştır. Çalışmanın yöntemi ise; mevcut mevzuat uygulamalarının devlet kurumları, kamu nitelikli kurum ve kuruluşların maruz kaldığı açmazlar, bunların uygulamaya yansımaları, yöneten-yönetilen yani hizmet veren-hizmet alan ilişkisindeki sorunların çözümlenmesine yönelik yeni yaklaşımların ve çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Sonuç olarak tabiat parkı, tabiat koruma alanı, ören yeri, kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi, orman, mera, sulak alan gibi diğer korunan alanlardan ayrıştırılarak, koruma-kullanma dengesi çerçevesinde mevcut koruma statülerinin sadeleştirilmesi ve bu alanların yeni bir yasa kapsamında değerlendirilmesinin koruma açısından önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevre Yönetimi, Korunan Alan, Sit, Milli Park, Özel Çevre Koruma Bölgesi.**JEL Sınıflandırması:** K3, R1**ORCID:** 0000-0002-8144-8266 / **ORCID²:** 0000-0002-2304-7325**Başvuru Tarihi:** 10.12.2021 / **Kabul Tarihi:** 05.01.2022**Bu Makaleye Atıf İçin:** Yinanç, A., & Sönmez, K. (2022). Türkiye’de Korunan Alanların Tanımlanmasında ve Sınıflandırılmasında Yaşanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 53-60.**Suggestions for Solutions for the Problems in Defining and Classification of Protected Areas in Turkey****Abdullah Yinanç¹, Kamil Sönmez²**¹ Asst. Prof., Namık Kemal University, Tekirdag, Turkey / ayinanc@nku.edu.tr² Dr., Ministry of Environment, Urbanization and Climate Change, Ankara, Turkey / kamilsonmez@yahoo.com.

Abstract: In the study, within the framework of the protection legislation in our country and these legislations; The characteristics of a protected area (simultaneously) to have the status of a national park, a site, a special environmental protection zone, and a natural and cultural heritage or area that must be protected in accordance with international conventions, and the situations arising from these different protection structure(s), are revealed, Evaluations are made on examples. In this direction, first of all; Pamukkale Natural and Cultural Heritage, Special Environmental Protection Area and Protected Area, Uzungöl Nature Park, Special Environmental Protection Area and Protected Area, Mount Nemrut National Park, Natural and Cultural Heritage and Protected Area are among the spatial examples. Based on the importance of natural and cultural heritage, both legislation and literature were reviewed in order to determine the problems related to the definition, classification and management of the natural and cultural heritage. The method of the study is; It is aimed to present new approaches and solution proposals for the solution of the problems in the relationship between the manager-managed, that is, the service provider-service recipient, the dilemmas that state institutions, public institutions and organizations are exposed to, and their reflection in practice. As a result, the nature park, nature protection area, archaeological site, culture and tourism protection and development zone, forest, pasture, wetland, such as the simplification of the existing protection status within the framework of protection-use balance and the evaluation of these areas within the scope of protection protection. considered to provide significant benefits.

Keywords: Environmental Management, Protected Area, Site, National Park, Special Environmental Protection Area.**JEL Classification:** K3, R1**ORCID:** 0000-0002-8144-8266 / **ORCID²:** 0000-0002-2304-7325**Received Date:** 10.12.2021 / **Accepted Date:** 05.01.2022**How to Cite this Article:** Yinanç, A., & Sönmez, K. (2022). Türkiye’de Korunan Alanların Tanımlanmasında ve Sınıflandırılmasında Yaşanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 53-60.

GİRİŞ

İnsanlık için ortak öneme sahip doğal, tarihsel ve kültürel varlıkların sayısı ve çeşitliliğinde ülkemiz, neredeyse dünyanın en önde gelen ülkelerinden biridir. Çok az ülkenin sahip olduğu bu kültürel ve doğal coğrafya, bu coğrafyada yaşayanlara da daha fazla sorumluluklar yüklemektedir. Doğal ve kültürel mirasın bulunduğu bu alanlar ile ilgili birden çok ulusal ve uluslararası yasa mevcuttur. Ulusal olarak; Milli Parklar, Çevre, Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma, Turizmi Teşvik Kanunları gibi genel nitelikli yasalar ile Boğaziçi, Gelibolu Yarımadası Tarih Milli Parkı Kanunu gibi, daha özel nitelikli yasalar devrede/uygulamadır. Ayrıca; ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler ki: Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunmasına Dair Sözleşme, Avrupa Mimari Mirasının Korunması Sözleşmesi, Avrupa Peyzaj Sözleşmesi, Ramsar Sözleşmesi, Bern Sözleşmesi gibi sözleşmeler TBMM geçerek ulusal yasalar konumuna gelmiştir. Dolayısıyla ülkemizde doğal ve kültürel mirasın bulunduğu bu alanların birden çok yasa ile koruma altına alındığı görülmektedir.

Ülkemizdeki koruma mevzuatı çerçevesinde; bir alan eş zamanlı olarak hem milli park, hem sit, hem özel çevre koruma bölgesi, hem de uluslararası sözleşmeler gereği korunması gereken doğal ve kültürel miras veya alan statüsüne sahip olabilmektedir. Pamukkale (Doğal ve Kültürel Miras, Özel Çevre Koruma Bölgesi ve Sit), Uzungöl (Tabiat Parkı, Özel Çevre Koruma Bölgesi ve Sit), Nemrut Dağı (Milli Park, Doğal ve Kültürel Miras ve Sit) bu alanlara örnek verilebilir. Bu durum “farklı amaçlara yönelik korunan alan tahsislerinde çok katmanlı bir yapının oluşmasına, belirli alanlarda, konularda ve gündelik hayatta başı çeken kurumun ve mevzuatın hangisi olduğu konusunda yetki ve mevzuat karmaşası yaşanmasına neden olmaktadır” (ÇVOB, 2003: 8)

Korunması gerekli bu alanların bir bütün olduğu ve bu bütünlük içerisinde korunması gerektiği düşüncesinden hareketle, birden fazla koruma statüsüne sahip bu alanların kaynak değerleri dikkate alınarak yeni bir mevzuat düzenlemesine konu edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu makalede; özenle korunması gereken doğal ve kültürel mirasın yer aldığı korunan alanların tanımlanması, sınıflandırılması ve yönetimine ilişkin sorunların tespit edilmesi için hem mevzuat, hem de literatür taraması yapılmış olup, bu konuda görev alan kurum, kuruluş ve kurulların görev alanları ve uygulamaları irdelenerek yaşanan sorunların tespiti ile bu sorunların çözümlenmesine yönelik yeni yaklaşımların ve çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Koruma Mevzuatının İrdelenmesi

Ülkemizde doğal ve kültürel mirasın yer aldığı alanların korunması için gerekli yasal düzenlemeler yapılmış olup bu alanlar “korunan alanlar” olarak ilan edilmiştir. Bu konudaki “ulusal mevzuat başarılı koruma çalışmaları gerçekleştiren ülkelerin koruma yasalarıyla içerik açısından fazla farklı değildir.” (ÇSKTP, 2003: 7).

Anayasamızın 63 üncü maddesinde “Devlet, tarih, kültür ve tabiat varlıklarının ve değerlerinin korunmasını sağlar, bu amaçla destekleyici ve teşvik edici tedbirleri alır...” hükmü yer almakta olup, bu hüküm ile doğal ve kültürel mirasın veya varlıkların korunması teminat altına alınmıştır. Ülkemizdeki mevzuat irdelendiğinde, uluslararası ve ulusal kaynak değerlerine sahip korunması gerekli doğal ve kültürel mirasın bulunduğu bu alanlar ile ilgili benzer amaçlar doğrultusunda birden çok yasal düzenlemenin yapıldığı görülmektedir. Bu düzenlemelerden bazıları aşağıdadır:

- “*Madde 1:* Bu kanunun amacı, Korunması gerekli taşınır ve taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tanımları belirlemek, yapılacak işlem ve faaliyetleri düzenlemek, bu konuda gerekli ilke ve uygulama kararlarını alacak teşkilatın kuruluş ve görevlerini tespit etmektir.” (2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu)
- “*Madde 1:* Bu kanunun amacı, yurdumuzdaki milli ve milletlerarası düzeyde değerlere sahip milli park, tabiat parkı, tabiat anıtı ve tabiatı koruma alanlarının seçilip belirlenmesine, özellik ve karakterleri bozulmadan korunmasına, geliştirilmesine ve yönetilmesine ilişkin esasları düzenlemektir.” (2873 sayılı Milli Parklar Kanunu)
- “*Madde 1:* Bu kanunun amacı, bütün vatandaşların ortak varlığı olan çevrenin korunması, kırsal ve kentsel alanda arazinin ve doğal kaynakların en uygun şekilde kullanılması ve korunması, su, toprak ve hava kirlenmesinin önlenmesi; ülkenin bitki ve hayvan varlığı ile doğal ve tarihsel zenginliklerinin korunarak, bugünkü ve gelecek kuşakların sağlık, uygarlık ve yaşam düzeyinin geliştirilmesi ve güvence altına alınması için yapılacak düzenlemeleri ve alınacak önlemleri, ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleriyle uyumlu olarak belirli hukuki ve teknik esaslara göre düzenlemektir.” (2872 sayılı Çevre Kanunu)
- *Madde 1:* Bu Kanunun amacı; 1915 Çanakkale deniz ve kara muharebelerinin cereyan ettiği Gelibolu Yarımadası Tarihi Milli Parkının tarihi, kültürel değerleri ile orman ve bitki örtüsünün korunması, geliştirilmesi ve yönetimine ilişkin esas ve usullerin düzenlenmesi ile Türk vatan savunmasının ve doğanın güzel bir örneği olarak uluslararası barışa hizmet etmesi için dünya uluslarına anlatılmasıdır. (4533 sayılı Gelibolu Yarımadası Tarihi Milli Parkı Kanunu)
- “*Madde 2:* Kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgelerinde ve turizm merkezlerinde Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerlerde, bölgenin doğal ve kültürel özelliklerini bozmamak, turizm işletmelerine zarar vermemek ve imar planlarına uygun olmak ve Bakanlıktan izin almak kaydıyla kamuya yararlı diğer yapı ve tesisler yapılabilir ve işletilebilir.” (2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu) Ayrıca, koruma mevzuatı çerçevesinde bu alanlar benzer tanımlamalarında konusu olabilmektedir;
- “**Sit:** Tarih öncesinden günümüze kadar gelen çeşitli medeniyetlerin ürünü olup, yaşadıkları devirlerin sosyal, ekonomik, mimari ve benzeri özelliklerini yansıtan kent ve kent kalıntıları, önemli tarih hadiselerinin cereyan ettiği yerler ve tespiti yapılmış tabiat özellikleri ile korunması gerekli alanlardır.” (2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu)
- “**Milli Park:** Bilimsel ve estetik bakımından, milli ve milletlerarası ender bulunan tabii, kültürel kaynak değerleri ile koruma, dinlenme ve turizm alanlarına sahip tabiat parçalarıdır.”(2873 sayılı Milli Parklar Kanunu)
- “**Tabiat Parkı:** Bitki örtüsü ve yaban hayatı özelliğine sahip, manzara bütünlüğü içerisinde halkın dinlenme ve eğlenme sine uygun tabiat parçalarıdır.” (2873 sayılı Milli Parklar Kanunu)
- “**Özel Çevre Koruma Bölgesi:** Özel Çevre Koruma Bölgesi olarak ilan edilmiş bölgeleri çevre kirlenmesi ve bozulmasına karşı korumak, bu alanların doğal güzelliklerinin ve tarihi değerlerinin gelecek nesillere ulaşmasını garanti altına almak için oluşturulan bölgelerdir.” (2872 sayılı Çevre Kanunu)
- “**Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgeleri:** Tarihi ve kültürel değerlerin yoğun olarak yer aldığı ve/veya turizm potansiyelinin yüksek olduğu yöreleri korumak, kullanmak, sektörel kalkınmayı ve plânlı

gelişimi sağlamak amacıyla değerlendirmek üzere sınırları Bakanlığın önerisi ve Bakanlar Kurulu kararıyla tespit ve ilân edilen bölgelerdir.” (2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu)

Diğer taraftan, doğal ve kültürel mirasın yer aldığı bu alanlarla ilgili olarak Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunmasına Dair Sözleşmeye Türkiye Cumhuriyetinin Katılmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, Avrupa Mimari Mirasının Korunması Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, Avrupa Peyzaj Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, Ramsar Sözleşmesi, Bern Sözleşmesi gibi birden çok uluslararası sözleşmeye de taraf olunmuştur (MBS, 2021).

Ülkemizdeki koruma mevzuatı uyarınca; Pamukkale (Doğal ve Kültürel Miras, Özel Çevre Koruma Bölgesi ve Sit), Uzungöl (Tabiat Parkı, Özel Çevre Koruma Bölgesi ve Sit), Nemrut Dağı (Milli Park, Doğal ve Kültürel Miras ve Sit) örneklerinde olduğu gibi bu alanlar eş zamanlı olarak birden çok yasa dayanak alınarak hem milli park, hem sit (doğal, arkeolojik, kentsel veya tarihi), hem özel çevre koruma bölgesi, hem kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi, hem orman, hem sulak alan, hem mera, hem de uluslararası sözleşmeler gereği korunması gereken bir alan statüsüne sahip olabilmektedir. Dolayısıyla; farklı koruma statülerinin öncelikleri arasında süregelen bu çatışmayı gidermek üzere, korunması öncelikle önem arz eden, uluslararası sözleşmelere de konu olabilen bu alanların uluslararası kabul görmüş kriterlere göre yeniden tanımlanması, sınıflandırılması için yeni bir yasal düzenlemenin yapılması, sorumlu kurum ve kuruluşların yeniden yapılandırılması bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Korunan Alanların Tanımlanması ve Sınıflandırılmasına İlişkin Yaşanan Sorunların Tespit Edilmesi ve Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Ülkemizde korunan alanlara ilişkin gerekli yasal düzenlemeler yapılmış olup iş ve işlemler bu doğrultuda yürütülmektedir. Ancak; korunan alanlara yönelik uygulamalarda bir alan eş zamanlı olarak birden çok yasa dayanak alınarak; birden çok koruma statüsüne sahip olabilmektedir. Öyle ki, sit olarak tanımlanan korunan alanların bile eş zamanlı olarak hem doğal sit hem de arkeolojik sit statüleri ile tanımlanmaktadır. Bu durumda hem Kültür ve Turizm Bakanlığı hem de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı arasında yetki ve görev paylaşımı noktasında olası sorunların yaşanmasının önlenmesi için bu alanlar mevzuatta “çakışan alan” (01.10.2012 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı arasında imzalanan “Doğal Sit Alanları ve Taşınmaz Tabiat Varlıklarının Bulunduğu Alanların Arkeolojik, Kentsel, Kentsel-Arkeolojik, Tarihi Sit Alanları Ve Tescilli Taşınmaz Kültür Varlıkları İle Bunların Koruma Alanları ve Etkileşim-Geçiş Sahasının Bulunduğu Alanlar İle Çakıştığı Yerlerde Uygulanacak Esaslara İlişkin Protokol”; (<https://tvk.csb.gov.tr/sss/dogal-sit>) olarak tanımlanmış olup ilgili kurum ve kurulların bu alana yönelik kararlarında uygulama birlikteliğinin sağlanması için iki Bakanlık arasında protokol imzalanmıştır. Kaldı ki; doğal sitlerin bile kendi içinde “Kesin Korunacak Hassas Alan”, “Nitelikli Koruma Alanı” ve “Sürdürülebilir Koruma ve Gelişim Kontrollü Kullanım Alanı” olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

Hal böyle iken, korunan alanlarda yapılan planlama ve uygulama çalışmalarında ilgili mevzuat ve yetkili veya sorumlu kurumlar noktasında hangi idarenin yetkili olduğu, bu alanların kimin sorumluluğunda bulunduğu konularında yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanabilmekte ve bu durum kaotik bir ortamı beraberinde getirebilmektedir. Yani, bu alanlarda birden çok kurum ve kuruluş yetki kullanabilmekte, bu kurumların uygulamaları kimi zaman birbirini tamamlarken kimi zamanda birbirini olumsuz etkileyebilmektedir.

Örneğin, bir alan hem milli park hem de sit statüsü ile korunan alan olarak belirlenmiş ise bu alanda milli park

statüsü için Tarım ve Orman Bakanlığı Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü tarafından Uzun Devreli Gelişme Planı hazırlanması gündeme gelmektedir. Aynı alan için sit statüsünün doğal veya arkeolojik sit olması veya her iki statünün aynı anda bulunması durumuna bağlı olarak; hem Kültür ve Turizm Bakanlığı Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, hem de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü tarafından Koruma Amaçlı İmar Planı hazırlanması söz konusu olabilmektedir. Yine, bu alanda hem Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulunun hem de Tabiat Varlıklarını Koruma Bölge Komisyonunun yetki kullanması mümkün olabilmektedir.

Birden fazla koruma statüsüne sahip olan korunan alanlara örnek olarak aşağıdaki alanlar verilebilir: (KVMGM, 2021; TVKGM, 2021; TOB, 2021)

- Göreme /Nevşehir (Doğal ve Kültürel Miras- Sit)
- Boğazköy Alacahöyük /Çorum (Milli Park- Kültürel Miras -Sit)
- Nemrut Dağı /Adıyaman (Milli Park- Kültürel Miras- Sit)
- Troia /Çanakkale (Milli Park- Kültürel Miras –Sit)
- Pamukkale/Denizli (Doğal ve Kültürel Miras-Özel Çevre Koruma Bölgesi –Sit)
- Termessos- Güllük Dağı/Antalya (Milli Park- Doğal ve Kültürel Miras- Sit)
- Maçka Altındere Vadisi (Sümela Manastırı/Trabzon
- (Milli Park- Doğal ve Kültürel Miras –Sit)
- Kekova /Antalya (Doğal ve Kültürel Miras-Özel Çevre Koruma Bölgesi- Sit)
- Kaçkar Dağları /Artvin-Rize (Milli Park -Turizm Merkezi –Sit)
- Ölüdeniz- Kıdrak /Muğla (Tabiat Parkı- Turizm Merkezi- Sit)
- Uzungöl/Trabzon (Tabiat Parkı-Turizm Merkezi-Özel Çevre Koruma Bölgesi- Sit)

Diğer bir ifadeyle örneğin birden fazla koruma statüsüne sahip korunan alanlarla ilgili olarak burada tartışılması gereken husus; bu alanların ulusal veya uluslararası düzeyde özenle korunması gereken doğal ve kültürel miras, varlık veya değerlere sahip olması durumu ile hassas bir ekosistem olup olmaması hususudur. Zira bu alanlar için yasalardaki mevcut tanımların koruma açısından yeterli olmadığı düşünülmekte olup mevcut tanımların yerine getirilecek yeni tanımlamalarda; ulusal ve uluslararası kaynak değerleri açısından özellik arz eden bu alanların; orman, mera, sulak alan, tabiat parkı, ören yeri, tarihsel ve arkeolojik alan gibi korunan alan statülerinden ayrıştırılması ve bu alanların simgesel bir biçimde “Doğal ve Kültürel Miras” olarak tanımlanması, ayrı bir yasa kapsamında tanımlamaya konu edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Örneğin, “ABD’de doğal ve kültürel kaynakların korunması için önem arz eden hassas alanlar ABD’nin “kral mücevherleri” olarak kabul edilmekte olup, bu alanlar önemli doğal ve kültürel kaynakların (değerlerin) birçoğunu içermektedir. Önemli korunan hassas alanlar arasında Yosemite, Yellowstone, Grand Canyon, Everglades bulunmaktadır. Ayrıca, Özgürlük Anıtı ve Ellis Adaları, Harpers ve Ferry, ve Bağımsızlık Koridoru’nu da içeren Bağımsızlık Milli Parkı gibi kültürel Sit Alanları bu alanlara örnek verilebilir. Bu alanlar Milli Parklar İdaresi tarafından yönetilmekte olup, Milli Park İdaresi Beyaz Saray’ı da yönetmektedir.” (T.C. Kültür Bakanlığı & Dünya Bankası, Türkiye Toplumsal Gelişim ve Kültür Mirası Projesi, 2002: 53-55).

Diğer taraftan; ülkemizde özenle korunması gereken bu alanlarda çok katmanlı koruma statüsünden kaynaklı yetki karmaşasının önlenmesi ve bu alanların daha etkin korunabilmesi ve yönetilebilmesi için “Alan Başkanlıkları”

ihdas edilmiştir. Bu idari yapı ile korunan alanlardaki çok katmanlı koruma statüsünün sadeleştirilmesi, yaşanan mevzuat karmaşasının önlenmesi ve bu alanlardaki yönetim sürecinin etkinleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla; İstanbul'da İstanbul Tarihi Alanları Alan Başkanlığı, Çanakkale'de (Gelibolu) Çanakkale Savaşları Gelibolu Tarihi Alan Başkanlığı ve Nevşehir'de Kapadokya Alan Başkanlığı kurulmuştur. Çanakkale Savaşları Gelibolu Tarihi Alan Başkanlığı kurulmasıyla birlikte Gelibolu Yarımadası Tarihi Milli Parkı'nın milli park statüsü kaldırılmıştır. Yine, Kapadokya Alan Başkanlığı kurulmasının ardından 2019 yılında Göreme Tarihi Milli Parkı'nın da milli park statüsü iptal edilmiştir.

Bu çalışma ile ülkemizde korunan alanların ulusal ve uluslararası kriterler doğrultusunda yeniden sınıflandırılması, tanımlanması ile yönetimine ilişkin usul ve esasların belirlenmesine katkı sunmak için yeni yaklaşımların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, "Milli Park", "Özel Nitelikli Koruma Alanı" ve "Sit" tanımlarına özel bir önem atfedilerek bu tanımlar ulusal veya uluslararası düzeyde özellik arz eden korunması gerekli alanlar için kullanılmıştır. "Özel Nitelikli Koruma Alanı" tanımı; taraf olunan uluslararası sözleşmeler veya anlaşmalar doğrultusunda korunması gereken korunan alanlar için önerilmektedir. "Milli Park" tanımı; ulusal veya uluslararası kaynak değerlerine sahip, ancak herhangi bir uluslararası sözleşmeye veya anlaşmaya konu edilmemiş korunan alanların mutlak suretle korunması için önerilmektedir. "Sit" tanımı ise, ulusal kaynak değerlerine sahip olup koruma-kullanma dengesi içinde korunması gereken korunan alanlar için önerilmektedir. Diğer taraftan, korunan alanlara ilişkin olarak böyle bir değişikliğin gerekli olup olmadığı konusu ise tartışmaya açık bir husustur. Ancak, bu alanlarda birden çok yasa dayanak alınarak koruma statüsü ihdas edildiği ve bu durumun alanlarla ilgili olarak araştırma, tescil, planlama ve uygulama süreçlerinde ilgili idareler arasında yetki ve sorumlulukların paylaşılmasında sorunlara yol açtığı ve kimi sorunların ise ilgili kurumlar arasında yapılan protokoller ile örneğin 01.10.2012 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı arasında imzalanan "Doğal Sit Alanları ve Taşınmaz Tabiat Varlıklarının Bulunduğu Alanların Arkeolojik, Kentsel, Kentsel-Arkeolojik, Tarihi Sit Alanları Ve Tescilli Taşınmaz Kültür Varlıkları İle Bunların Koruma Alanları ve Etkileşim-Geçiş Sahasının Bulunduğu Alanlar İle Çakıştığı Yerlerde Uygulanacak Esaslara İlişkin Protokol (<https://tvk.csb.gov.tr/sss/dogal-sit>) ve ilke kararları çerçevesinde çözümlendiği görülmektedir.

2.3. Özel Nitelikli Koruma Alanı

Özel Çevre Koruma Bölgesi - Mevcut tanım: Bakanlar Kurulu, ülkeler ve dünya ölçeklerinde ekolojik önemi bulunan çevre bozulma ve kirlenmelerine duyarlı alanları, tabii güzelliklerin gelecek nesillere ulaşmasını güvence altına alabilmek üzere gereken düzenlemelerin yapılması amacı ile "Özel Çevre Koruma Bölgesi" olarak tespit ve ilan etmeye, bu kesimlerde uygulanacak kullanma ve koruma esaslarıyla plan ve projelerin hangi bakanlık tarafından hazırlanıp yürütüleceğini belirlemeye yetkilidir.

Özel çevre koruma bölgesi şeklinde ilan edilmiş olan bölgeler; çevreyi bozulma ve kirlenmelere karşı korumak, bu bölgelerin tarihi değer ve doğal güzelliklerinin gelecek kuşaklara bırakılmasını güvence altına alabilmek amacıyla oluşturulan bölgelerdir (RG, Çevre Kanunu). Önerilen tanım: Ulusal veya uluslararası nadir bulunan doğal, tarihsel, kültürel, arkeolojik ve antropolojik kaynak değerlerine veya özelliklere sahip, taraf olunan uluslararası anlaşmalar ve sözleşmeler gereği mutlak suretle korunması gereken alanlardır.

Milli Park - Mevcut tanım: Bilimsel ve estetik bakımından, milli ve milletlerarası nadir bulunan tabii, kültürel kaynak değerleriyle dinlenme, koruma ve turizm alanlarına sahip olan tabiat parçalarıdır (RG, 2873 sayılı Milli

Parklar Kanunu). Önerilen tanım: Ulusal veya uluslararası nadir bulunan doğal, tarihsel, kültürel, arkeolojik ve antropolojik kaynak değerlerine veya özelliklere sahip alanlar ile önemli tarihsel olayların yaşandığı yerler olup, taraf olunan uluslararası sözleşmelerde belirtilen alanlardan ayrı olarak bilimsel araştırmalar dışında herhangi bir faaliyete izin verilmeyen ve mutlak suretle korunması gerekli alanlardır.

Sit - Mevcut tanım: Tarih öncesinden günümüze kadar gelen çeşitli medeniyetlerin ürünü olup, yaşadıkları devirlerin ekonomik, sosyal, mimari ve benzeri özelliklerini yansıtan kent ve kent kalıntıları önemli tarih hadiselerinin cereyan ettiği yerler ve tespiti yapılmış tabiat özellikleri ile korunması gerekli alanlardır (RG, Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu). Önerilen tanım: “Milli Park” veya “Özel Nitelikli Koruma Alanı” olarak ilan edilmeyen, ancak; ulusal veya uluslararası tarihsel, kültürel, arkeolojik, antropolojik veya geçmiş dönemlerin sosyal, ekonomik, mimari ve benzeri özelliklerini yansıtan kentsel kaynak değerlerine sahip alanlar olup, sürdürülebilirlik çerçevesinde koruma-kullanma dengesi içerisinde korunması gerekli alanlardır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye; insanlığın ortak kültürel, tarihsel ve doğal varlıklar bağlamında çok az ülkenin sahip olmuş olduğu bir coğrafyanın üstündedir. Bu durum önemli sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Ülkemizde uluslararası ve ulusal kaynak değerlerine sahip korunması gerekli doğal ve kültürel mirasın veya varlıkların bulunduğu bu alanlar ile ilgili birden çok yasal düzenleme yapılmış ve birden çok uluslararası sözleşmeye de taraf olunmuştur. Bu doğrultuda; korunan alanlara yönelik uygulamalarda bir alan eş zamanlı olarak birden çok yasa dayanak alınarak korunan alan olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Yani, bu alanlar birden çok koruma statüsüne sahip olabilmektedir. Pamukkale, Kekova, Uzungöl, Nemrut Dağı, Troia bu duruma örnek verilebilir. Hal böyle olunca, farklı amaçlara yönelik olarak koruma altına alınarak korunan alan olarak belirlenen bu alanların yönetiminde kaotik bir ortamın olması ve sorunların yaşanması olasıdır. Bu sorunların çözümlenmesi amacıyla İstanbul Tarihi Alanları, Çanakkale Savaşları ve Gelibolu Tarihi Alanları ve Nevşehir-Kapadokya için “Alan Başkanlıkları” ihdas edilmiştir.

Doğal ve kültürel mirasın veya varlıkların bulunduğu bu alanların bir bütün olduğu ve bu bütünlük içerisinde korunması gerektiği düşüncesinden hareketle, birden fazla koruma statüsüne sahip bu alanların kaynak değerleri dikkate alınarak yeniden sınıflandırılması ve bütüncül bir yaklaşım içinde değerlendirilmesi, yeni bir mevzuat düzenlemesine konu edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında; “Milli Park”, “Özel Nitelikli Koruma Alanı” ve “Sit” tanımlarına özel önem atfedilerek, bu tanımların ulusal veya uluslararası düzeyde özellik arz eden ve özenle korunması gerekli alanlar için kullanılması önerilmektedir. Sonuç olarak; özenle korunması gereken korunan alanlar ile uluslararası sözleşmelere konu olan alanların bilimsel ve uluslararası kriterler doğrultusunda; tabiat parkı, tabiat koruma alanı, ören yeri, kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi, orman, mera, sulak alan gibi diğer korunan alanlardan ayrıştırılarak, koruma-kullanma dengesi çerçevesinde mevcut koruma statülerinin sadeleştirilmesi ve bu alanların yeni bir yasa kapsamında değerlendirilmesinin koruma açısından önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Berndt, T. J. (2002). Friendship quality and social development. *Current Directions in Psychological Science*, 11, 7-10.
- Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2021). T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü. 02.08.2021 tarihinde <https://tvk.csb.gov.tr/sss/dogal-sit> adresinden erişildi.
- Çevre ve Orman Bakanlığı (2003). Environmental Resources Management&Med Consult, nihai strateji: biyolojik çeşitliliğin sürdürülebilir kullanımı ve doğa koruma için yasal çerçevenin akılcı hale getirilmesi. *Türkiye Sonuç Raporu*. Ankara.
- Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Tematik Paneli (2013). Vizyon ve Öngörü Raporu, Ankara, ss 7.
- Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C. R., Berry, A., Harlow, T., & Bach, J. S. (1993). There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1190-1204.
- Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü (KVMGM) (2021). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü. 15.06.2021 tarihinde <https://kvmgm.ktb.gov.tr> adresinden erişildi.
- Mevzuat Bilgi Sistemi (MBS) (2021). T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. 18.06.2021 tarihinde <https://mevzuat.gov.tr> adresinden erişildi.
- Sönmez, K. (2005). Doğal ve kültürel varlıklar yönetimi ve koruma politikaları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- T.C. Kültür Bakanlığı & Dünya Bankası, Türkiye Toplumsal Gelişim ve Kültür Mirası Projesi. (2002). Pamukkale Sit Alanı Yönetim & Sunum Planı, Final Raporu, Ankara, ss 53-55.
- T.C. Kültür Bakanlığı (1996). Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Yüksek Kurulu İlke Kararları. Ankara.
- T.C. Kültür Bakanlığı (1996). Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıkları Mevzuatı. Ankara.
- T.C. Resmî Gazete, 11.08.1983. Çevre Kanunu. Sayı: 18132.
- T.C. Resmî Gazete, 25.12.2014. Çevresel Etki Değerlendirme Yönetmeliği, Sayı: 29186.
- T.C. Resmî Gazete, 27.11.2015. Alan Yönetimi ile Anıt Eser Kurulunun Kuruluş ve Görevleri ile Yönetim Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Sayı: 26006.
- T.C. Resmî Gazete, 29.06.2011. Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevlerine Dair Kanun Hükmünde Kararname, Sayı: 27984.
- T.C. Resmî Gazete. 08.08.1999. Arkeolojik Mirasın Korunmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi (Gözden Geçirilmiş)'nin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun. Sayı: 23780.
- T.C. Resmî Gazete. 11.08.1983. Milli Parklar Kanunu. Sayı: 18132.
- T.C. Resmî Gazete. 12.03.1982. Turizmi Teşvik Kanunu. Sayı: 17635.
- T.C. Resmî Gazete. 14.02.1983. Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunmasına Dair Sözleşme. Sayı: 17959.
- T.C. Resmî Gazete. 21.07.1983. Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu. Sayı: 18113
- Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü (TVKGM) (2021). T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü. 15.07.2021 tarihinde <https://tvk.csb.gov.tr> adresinden erişildi.
- Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) (2021). T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. 10.07.2021 tarihinde <https://kvmgm.ktb.gov.tr> adresinden erişildi.
- Tarihi Kentler Birliği (TKB) (2021). Tarihi Kentler Birliğinin 2863 Sayılı Koruma Yasasında Değişiklik için Bakanlık Çalışması Hakkındaki Görüş ve Önerileri. 26.12.2020 tarihinde www.tarihikentlerbirligi.org adresinden erişildi.
- Teftiş Kurulu Başkanlığı (TKB) (2021). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı. 15.06.2021 tarihinde <https://tvk.csb.gov.tr> adresinden erişildi.
- Wegener, D. T., & Petty, R. E. (1994). Mood management across affective states: The hedonic contingency hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1034-1048.

Derleme Makalesi / Review ArticleDOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.993107>

Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık

Mesut Demirbilek¹¹ Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye / demirbilekmesut@gmail.com.

Özet: Örgütsel iyileştirme, dinamik değişim ve zorlayıcı rekabet ortamında örgütlerin sürece uyum kapasitelerinin artırılmasını sağlayan örgütsel uygulamaları içermektedir. Örgütsel sağlığın korunmasına yönelik bu uygulamalar kültür, insan kaynakları, süreç ve performans düzenlemeleri, değişimin yönetilmesi ve inovasyon, öğrenme gibi bir dizi boyutun dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütsel sürecin, performansın ve kalitenin metrik olarak sayısallaştırılmasını, somut hale getirilmesini ve buna yönelik önleyici tedbirlerin alınmasını gerektiren bir anlayışı kapsamaktadır. Bu doğrultuda günümüz örgütsel iyileştirme uygulamalarında Kaizen, TKY, Six Sigma, Yalın Üretim gibi yöntem ve anlayışlar ile kalite yönetim standartları gibi bir çok standardize edilmiş iyileştirme çerçeveleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir döngü içerisinde kendini var eden ve süreklilik kazanan örgütsel iyileştirmeler, döngü içerisindeki geri dönütler ve sonuçlar ile beslenmekte ve her iyileştirme başka bir iyileştirme için girdi sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel iyileştirmeler, profesyonel yeterlikler gerektirmekte ve örgütler açısından kurumsal iyileştirme birimlerini ve uzmanlaşmayı zorunlu kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütler, Örgüt Sağlığı, Kurumsal İyileştirme, Örgütsel İyileştirme Yöntemleri.

JEL Sınıflandırması: M1, M10, M12

ORCID¹: 0000-0002-7570-7807

Başvuru Tarihi: 08.09.2021

Kabul Tarihi: 17.01.2022

Bu Makaleye Atıf İçin: Demirbilek, M. (2022). Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 61-86.

Organizational Improvement and Organizational Health

Mesut Demirbilek¹¹ Dr., Ministry of Education, İstanbul, Turkey / demirbilekmesut@gmail.com.

Abstract: Organizational improvement includes organizational practices that increase the capacity of organizations to adapt to the process in an environment of dynamic change and compelling competition. These practices for the protection of organizational health require consideration of a number of dimensions such as culture, human resources, process and performance regulations, management of change, and innovation and learning. In addition, it includes an understanding that requires the metrical digitization of the organizational process, performance and quality, making it concrete and taking preventive measures for this. In this direction, many standardized improvement frameworks such as Kaizen, TQM, Six Sigma, Lean Manufacturing and quality management standards are widely used in today's organizational improvement practices. Organizational improvements that create and sustain themselves in a cycle are fed by the feedback and results in the cycle, and each improvement provides input for another improvement. In this context, organizational improvements require professional competencies and require institutional improvement units and specialization for organizations.

Keywords: Organizations, Organizational Health, Institutional Improvement, Organizational Improvement Methods.

JEL Classification: M1, M10, M12

ORCID: 0000-0002-7570-7807

Received Date: 08.09.2021

Accepted Date: 17.01.2022

How to Cite this Article: Demirbilek, M. (2022). Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 61-86.

GİRİŞ

Günümüz örgütleri çok dinamik ve değişen ortamda hayatlarını sürdürmekte olup bu ortamda bazı örgütler dış değişim uyarılarına karşı pasif bir algılama sergilerken bazıları ise aktif bir şekilde sürece dâhil olarak değişiklikleri etkilemeye çalışmaktadır. Bu süreçte örgüt ve dış çevre arasında veya örgütün kendi içerisinde ve alt sistemlerinde meydana gelebilecek dengesizlikler ve bozulmalar örgütsel değişimi zorunlu kılabilir. Bu bozulmalar, örgütte performansın düşmesine ve örgütün krize girmesine neden olabilmektedir (Slobodan ve Mladenka, 2015). Bu noktada örgütün iyileştirme dinamiklerinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte sürekli artan toplum beklentileri, küreselleşme ve pazar rekabeti nedeniyle örgütler iş yapış biçimlerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu çerçevede örgütsel sistem bileşenlerinde çoğunlukla her zaman iyileştirme potansiyeli bulunmaktadır ve bu nedenle iyileştirmeye ihtiyaç duyan bu alanların örgütler tarafından belirlenmesi önem arz etmektedir (Khan ve Zaidi, 2012).

Örgütsel iyileştirme, karmaşık ve çalkantılı bir çevre ortamındaki örgütlerin bununla başa çıkma yollarını destekleme ve bunu planlı değişim çabaları ile gerçekleştirme şeklinde karakterize edilmektedir (Bhattacharyya, 2011). Aynı zamanda örgütsel iyileştirme, bir örgütün çevre ile ilgili olan sorumluluklarını, insan kaynağı memnuniyetini ve örgütün üretkenliğini iyileştirme yolları üzerine odaklanmaktadır (Cummings ve Huse, 1989). Bununla birlikte Hitt (1988) örgütsel iyileştirmeyi, örgütsel etkililiğin artırılması için yoğunlaşılması ve tüm örgütü kapsayan planlı değişim olarak açıklarken Cummings ve Huse (1988) ise örgütsel etkililiğin iyileştirilmesi için örgütün yapı, süreç ve stratejilerinin güçlendirilmesi olarak ele almıştır.

Bu bağlamda iyileştirme, daha iyi etkililik ve verimlilikle sonuçlanan kapasitelerin geliştirilmesi için var olan yetenek ve durumlardan yararlanmanın veya işleri daha iyi hale getirmenin bir yolu olarak düşünülebilmektedir. Aynı zamanda personelin yeni beceri ve yeterlikler kazanması olarak da kavramsallaştırılabilmektedir (Tedder, 2020). Bu çerçevede örgütlerin iyileştirme çalışmaları için zaman ve emek harcamasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; (1) örgütlerin daima yeni iş modelleri, ürün ve hizmetler yoluyla evrimleşmeleri, (2) sürekli olarak yeni teknoloji ve yöntemlerin ortaya çıkması, (3) iyileştirmenin örgütlere öğrenme ve büyüme fırsatları sağlaması, (4) rakiplerin sürekli olarak büyümesi ve gelişmesi, (5) dijital çağın örgütleri geliştirmeye ve iyileştirmeye zorlamasından oluşmaktadır (Tedder, 2020).

Örgütün hedeflerine ulaşılmasında doğru araç ve stratejilerin kullanılması örgütsel etkililik açısından önemlidir. Bu bağlamda örgütte insan kaynaklarından yararlanmak, eğitim ve büyümeye odaklanmak, hizmet edilen toplumu düşünmek, kaliteli ürün ve hizmetler üzerine çalışmak, teknolojiyi kullanmak bu iyileştirmenin gerçekleştirilmesinde düşünülmesi gereken unsurları oluşturmaktadır (CCCK, 2016). Potocki ve Brocato (1995) ise örgütsel iyileştirmenin sağlanması için genellikle beş ilkenin (ölçümler/kıyaslama, liderlik, çalışan katılımı, süreç iyileştirme ve müşteri odaklılık) dikkate alındığını fakat pek fazla başarı sağlamadığını belirtmektedir. Bu doğrultuda Potocki ve Brocato (1995) örgütsel iyileştirmeler için bu ilkelerin birlikte ele alınması gerektiğini, bu ilkelerin birbirleriyle ilişkili ve etkileşimli olduğunu, sistem bileşenlerinin ve süreçlerinin örgütün amaçları için yönetilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Potocki ve Brocato (1995)'nin ortaya koyduğu örgütsel iyileştirme için yönetim sistemi, birbirleriyle bağlantılı beş ilkeden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki ölçme ve kıyaslamadır. Bu ilke örgütler açısından değişikliklerin gerekli olup olmadığını ve faaliyetlerin daha iyi performans sonuçları yaratıp yaratmadığını değerlendirmeye olanak

tanılmaktadır. İkinci bileşen ise liderliktir. Liderlik örgütler açısından stratejik bir unsuru oluşturmaktadır, nitekim sistemi yönetmek liderin işlevidir, örgütte liderlik vizyonu ve bu doğrultuda stratejik bir plan oluşturulması gerekmekte olup liderlik aynı zamanda bilgi paylaşımı, açık iletişim, dürüstlük ve güven ortamı yaratmaya ve sürdürmeye de katkı sunmaktadır. Üçüncü bileşen ise çalışan katılımıdır. Çalışanların örgütte sürece katılımı işbirliği ruhunu güçlendirmekte ve sistemin, her üyenin yaratıcı katkısından yararlanmasını sağlamaktadır. Nitekim örgütte performans iyileştirmelerinin sağlanması daha çok çalışan motivasyonuna bağlıdır ve çalışan katılımı, insan kaynakları gelişimini değişim süreçleriyle uyumlu hale getirmektedir. Dördüncü bileşen süreç iyileştirme olup performans önündeki engellerin kaldırılmasında önemli işlevi bulunmaktadır. Nitekim bu bileşen, örgütsel kalite algısının temel dinamiği olan idari-teknik iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği açısından örgüte katkı sunmaktadır. Bu kavram aynı zamanda örgütteki herkesin sürecin iyileştirilmesine katkı sunduğu bir ortamı da vurgulamaktadır. Son bileşen ise müşteri odaklılıktır. Bu bileşen müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak en yüksek düzeyde memnuniyetin sağlanmasına dayanan bir anlayışı kapsamaktadır. Aynı zamanda sistemin çıktısı olan ürün ve hizmetler hakkındaki müşteri geribildirimlerinin dikkate alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılmasını da içermektedir. Tüm bu bileşenler birbirleriyle sistem perspektifi doğrultusunda etkileşime geçmekte ve sürekli geribildirim sağlayarak örgütü beslemektedir.

Nadeau (2020) örgütsel iyileştirmelerin sürekli devam eden bir süreç olduğunu ve her örgütün ihtiyaçlarının farklılaştığını fakat yaygın olarak yapılan iyileştirmelerin genellikle strateji ve misyon, örgütsel yapı, insan gücü ve bilgi üzerine temellendirildiğini belirtmektedir. Nadeau (2020)'ya göre örgütler, misyonun ne kadarının karşılanıp karşılanmadığını izlemeli ve gerekirse stratejileri değiştirmelidir, bununla birlikte örgütsel yapı örgütteki takım, bölüm ve bireylerin sorumlulukları, rolleri ve hedefleri ile ilgili iken insan kaynağı iyileştirmeleri ise örgüt hedefleri için yararlı olabilecek personelin istihdamı ve eğitimi gibi değişiklikleri kapsamaktadır. Bilgi ise örgütteki girişim, ilerleme ve süreç için önemli olan örgütsel bilgideki iyileştirmeleri içermektedir. Nadeau (2020), örgütsel performansın iyileştirilmesi için altı aşama önermektedir. Bunlar; personel bağlılığını sağlama, yüksek etkili liderlik uygulamaları, iç engelleri belirlemek ve kaldırmak, sayısal düzenlemeler, eğitim ve geliştirmeyi stratejik olarak kullanmak, iş stratejisine odaklanmaktan oluşmaktadır.

Bu doğrultuda örgüt veya işletmelerde gerçekleştirilen sürükleyici iyileştirmeler veya örgütün sağlığına yönelik yapılandırılan doğru değişimler yoluyla örgütsel üretkenlik artabilmekte ve personel gelişimi sağlanabilmektedir. Bu noktada Harbor (2022)'a göre her örgütün veya işletmenin ihtiyaçları özgün ve benzersiz olmasına rağmen örgütler tarafından çeşitli ortak değişimlerin yapılması önem arz etmektedir. Harbor (2022)'a örgütler; (1) sürekli olarak performansı değerlendirmeli ve bu çerçevede strateji ile misyonda gerekli değişiklikler yapmalı, (2) personelin kişisel ve mesleki dengeyi sağlamasına yardımcı olunmalı, (3) bilgilerini sürekli olarak güncellemeli ve geliştirmeli ve (4) başka bir şirket ile birleşme, satın alma gibi uzun vadeli stratejik büyümeye yönelik adımlarda örgütün hazır olup olmadığının dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların motive edilmesi, hedefe ulaşmayı engelleyen sorunların temel nedenlerinin belirlenmesi, yüksek ve etkili liderlik, temel performans göstergelerinin yeniden yapılandırılması ile eğitim süreçlerinin akıllıca kullanılması gibi durumların da dikkate alınması önerilmektedir.

BenAvram (2005) ise örgütsel iyileştirmelerde stratejik ölçümün önemine değinmiş ve örgütsel boyutta ölçütlerin oluşturularak sonuçların raporlanmasının, var olan durumun ortaya çıkarılması, hedeflenen stratejilerin

takip edilmesi, örgütün başarıya ulaşması, yönetimin doğru kararlar vermesi ile finansal kaynak aktarımlarında doğru adımların atılması açısından yarar sağlayacağını belirtmiştir. BenAvram (2005)'a göre yeterli ölçüm sistemlerinin kurulmaması, yanlış hesaplamalara ve risk azaltma stratejilerinin etkisizleşmesine neden olabilmektedir, bu nedenle doğru ölçüm sistemlerinin kullanılması gerekmektedir. BenAvram (2005) aynı zamanda stratejik bir yönetim ve ölçüm sisteminde sürekli iyileştirmenin de önemli olduğunu belirtmiş ve örgütsel süreçte bir döngü çerçevesinde ölçüm kriterlerinin belirlenerek performansın değerlendirilmesini, misyon ve stratejilerle uyumlu önlemlerin alınmasını ve performansı iyileştirecek yeni önlemlerin oluşturulması veya önlemlerin yeniden yapılandırılmasını gerektiğini savunarak örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan eylemlerin maliyet açısından kayıplara neden olacağını belirtmiştir.

Yukarıdaki çalışma ve ifadelerde de görüldüğü gibi örgütsel iyileştirmeye yönelik bağlamsal yaklaşım sonucu olmayan bir süreci ifade etmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin ulusal, uluslararası ve sektörel bazda çağın gereklerine uyum sağlaması, kurum bazında hedeflerine ulaşmalarını engelleyen sorunlarını çözmeleri ve bu çerçevede değişime yönelik iyileştirmeler gerçekleştirmeleri önem arz etmektedir. Bu noktada örgüt liderlerinin örgütsel iyileştirmelere profesyonel bir bakış açısıyla bakmaları gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan iyileştirmelerin ve örgüt sağlığının korunmasına yönelik yapılandırmaların gerçekleştirilmesi için dikkat edilmesi gereken boyutların ve yaklaşımların ortaya konulması, yöntemlerin açıklığa kavuşturulması ve örgütsel iyileştirmelerin yazınsal gerçekliğinin ve durumunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitekim örgütsel iyileştirmelere yönelik literatüre bakıldığında genellikle kalite iyileştirme ve toplam kalite yönetimi (Kofman vd., 1994; Levin, 2000; Lillrank vd., 2001; Vansina, 1989), performans iyileştirme (Dubois, 1993; Gagnon, John ve Theunissen, 2021), inovasyon süreçlerinin iyileştirilmesi (Pellicer vd., 2012), verimlilik, üretkenlik (Pritchard, 1995; Quinn, 1978), sürekli iyileştirme (Berger, 1997) ve örgütsel öğrenme (Mitki vd., 1997) gibi örgütsel iyileştirmenin spesifik boyutlarının ele alındığı görülmekte olup tüm boyutlarının değerlendirildiği bir çalışma ve bütüncü bir alan yazın incelemesi bulunmamaktadır. Bu nedenle ele alınan çalışma aynı zamanda örgütsel iyileştirmeye ve örgütsel sağlığı korumaya bütüncül bir bakış açısı ortaya koyma amacı taşımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürünün Etkisi

Örgütsel iyileştirmelerde örgüt kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel kültürün verimlilik unsurlarıyla beslenmesi ve hedeflere yönelik örgütte değerler yaratılması iyileşme süreçlerini hızlandırabilmektedir. Bu bağlamda Green (2019) örgütsel iyileştirmelerde örgüt kültürünün önemine değinmiş ve örgüt kültürünün daha verimli bir duruma getirilmesi için şunları önermiştir;

1. Personelin örgütte birbirleriyle, paydaşlarla ve toplumla nasıl bir ilişki ve etkileşim kuracağını yönlendiren anlamlı değerler yaratmak
2. Şirket değerlerine ve örgüt kültürüne uyum sağlayacak doğru kişiyi tanımlayan düzgün insan kaynağı seçimleri yapmak
3. Özellikle erken ayrılmaların yaşandığı ilk doksan günlük sürede örgüt hedeflerine uygun bir şekilde insan kaynağının oryantasyonunu sağlamak
4. Çalışanlara doğru bilgiyi, doğru araçları ve doğru destek miktarını, karar verme için kontrol ve güç vermeyi kapsayan personelin güçlendirilmesi ve yetkilendirilmesi

5. Personelin örgüte katkısını vurgulama, katılımı sağlama, örgüt hedefleri doğrultusunda personeli eğitime, amaçlara yönelik ilerlemede bilgilendirme gibi araçların kullanılarak örgüt misyonuna personel bağlılığını sağlamak
6. Personel performansı ve davranışlarının kendilerinden bekleneni ne düzeyde karşıladığını anlamaları için personele informal geri bildirim vermek
7. Kaliteli iletişim kurallarını karşılayacak ve mesajın doğru iletilmesini sağlayacak şekilde personelle etkili iletişim kurmak
8. Personelin olumlu alışkanlıklarının pekiştirilmesini, iyi yeteneklerin elde tutulmasını, bağlılığın artırılmasını ve personele fark yarattığının hissettirilmesini sağlayacak şekilde personeli takdir etmek ve tanımak
9. Liderlerin, beklentileri karşılamayan personel ile zorlu konuşmalar yapma ve zorlu kararlar alma konusunda rahat olması
10. Liderin, personelinin önemseydiğini ve değer verdiğini, kendisini örgüt hedeflerine ve kültürüne adanmış göstermesi, hissettirmesi

Green (2019)'e göre bu ilkeler çerçevesinde liderler, örgütlerinde personelinin deneyimlerini izlemeli ve örgütte iyileştirilebilecek alanları belirlemelidirler.

Bununla birlikte örgütte olumlu bir kültürün yaratılması ve bu doğrultuda gerekli hamlelerin yapılması için örgüt liderlerinin cesaret göstererek inisiyatif almaları gerekmektedir. Bu anlamda Dickson (2021) örgütlere ve örgüt liderlerine çeşitli önerilerde bulunmuştur. Dickson (2021)'a göre örgüt kültürünün iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde;

1. *Şeffaflığı Güçlendirmek*: Şeffaflık sadece çalışanlar açısından değil örgütsel tüm sistemi etkileyen bağlılık sağlamaktadır, bu nedenle şeffaflığa dayalı güvenin sağlanması önemlidir. Bu doğrultuda örgütün, şeffaflığı sağlayacak açık iletişim kanallarına sahip olması gerekmekte olup örgütün ve çalışanlarının başarılarını ve aynı zamanda örgütsel zorlukları açık ve şeffaf bir şekilde paylaşabilme yeterliliğine sahip olması gerekmektedir.
2. *Çalışan Katkılarını Tanımak ve Ödüllendirmek*: Çalışanların bir yıl içerisindeki ayrılma oranlarına bakıldığında örgütsel anlamda çalışan katkılarını tanımayan ve değerini bilmeyen örgütlerde çalışanların işten ayrılma oranları diğerlerine göre iki kat daha fazladır. Bu anlamda örgüt çalışanlarının örgüt hedefleriyle uyumlu olan davranışları ve başarıları tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Bu tanınmanın daha etkili ve verimli olabilmesi için sadece liderler boyutunda değil diğer paydaşların da bu tanıma ve ödüllendirme işlevine katkı sunması gerekmektedir.
3. *Güçlü Meslektaş İlişkileri Geliştirmek*: Örgüt içerisindeki meslektaşların veya çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin güçlendirilmesi, örgüte ve departmana olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu nedenle örgütte çalışanların ortak buluşma, birbirlerini tanıma ve iletişim kurma alanlarının (ortak bir alanda yemek yeme gibi) artırılması bağlılık kültürünün geliştirilmesi anlamında katkı sunmaktadır.
4. *Çalışan Otonomisini Güçlendirmek*: Örgütte çalışanlara verilen sorumluluk ve yetki doğrultusunda çalışanlara işlerini yönetmelerine izin veren güven sağlanmalı ve bu serbestlik onlara tanınmalıdır. Çalışanlara karar verme ve katılım fırsatları tanımak, zaman kısıtlamalarını kaldırmak ve seçim yapmalarına

izin vermek gibi bazı örgütsel yapılandırmalar sadece çalışan otonomisini güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda çalışan hesap verebilirliğini de kolaylaştırmaktadır.

5. *Uygulama Esnekliği Sağlamak*: Örgüt çalışanlarına süreç içerisindeki uygulamaların yürütülmesinde ihtiyaç duyulan özel durumlarda (izin, evden çalışma, ebeveynlik görevlerini yürütme gibi) gerekli esnekliğin ve kolaylığın sağlanması, motivasyonun artırılması açısından örgüte katkı sunmaktadır.
6. *İş, Amaç ve Hedeflere Tutku-Bağlılık*: Bireyler örgüt hedeflerini, amaçlarını ve işlerini anlamlı, önemli bulduklarında ve deneyimlediklerinde bu işleri ve amaçları gerçekleştirmeyi daha fazla arzu etmekte ve motive olmaktadır. Bu bağlamda örgütün, çalışanlarını amaçlarına bağlı hale getirmesi önem teşkil etmektedir.
7. *Takım Atmosferi Oluşturmak*: Örgütün, çalışanlarını meslektaş algısı ile değil ekip üyesi olarak tanımlaması ve bu doğrultuda sürecin yönlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu anlamda örgütte bireysel hedeflere değil örgüt hedeflerine yönelen takım olmaya doğru bir zihniyet değişiminin gerçekleştirilmesi, örgüt amaçlarına ulaşılmasında fark yaratabilmektedir.
8. *Düzenli Geri Bildirim Vermek*: Örgütsel gelişim açısından çalışanlara ve paydaşlara düzenli geri bildirimler verilmesi ve çalışanlardan geri bildirimler alınması örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede çalışanlara yönelik yapılacak bağlılık anketleri gibi geri dönütler yoluyla endişeler ve zorlukların ortaya çıkarılması ve gerekli müdahalelerin yapılması, örgütsel iyileştirmelerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır.
9. *Temel Değerlere Sadık Kalmak*: Örgütün temel değerleri, örgüte ve çalışanlarına yol gösteren rehber niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda değerler, örgütün misyonu ve hedefleri çerçevesinde yapılandırılan ilkeleri oluşturmaktadırlar.
10. *Kültür İnşasında Çaba Göstermek*: Örgüt çerçevesinde kültür oluşturmak zaman ve emek gerektirmekte olup yaratılacak örgüt kültürünün misyon ve değerler doğrultusunda yapılandırılması önem teşkil etmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü oluşturmak sürekli devam eden bir süreci kapsamaktadır. Nitekim örgüt geliştikçe çalışanların da gelişmesi sağlanmakta ve kültür bu şekilde beslenmektedir. Bu nedenle kültüre ait unsurlar örgütte sürekli olarak örneklendirilerek çalışanların benimsemesi sağlanmalıdır.

2.2. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirmenin temel hedefi, örgütte verimliliği arttırmak, kaliteyi iyileştirmek ve zaman-maliyet tasarrufu sağlamaktır. Bazı süreç iyileştirme çabaları büyük sistemsel ve dönüşümsel değişiklikleri kapsarken bazıları ise basit değişiklikleri içermektedir. Süreç iyileştirmeleri sayesinde daha önce kullanılmayan iletişim unsurları açık hale gelmekte, iş sorumlulukları dışında kalan göz ardı edilmiş süreç yönlerine ve konularına ışık tutulmaktadır. Bu çerçevede örgütte gerçekleştirilen süreç iyileştirmeleri yoluyla örgüt paydaşlarının örgüte yönelik eleştirel bakış açısı edinmeleri ve eksik yönlerin düzeltilmesi açısından paydaşların motive olmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte süreç iyileştirmeleri yoluyla örgütsel sürecin mevcut durumu belirlenmekte ve mevcut olan ihtiyaç ve zorluklar tespit edilmekle birlikte sürecin bir örgüt üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda süreç iyileştirmeleri diğer geleneksel iş analiz tekniklerinden farklı olup daha çok stratejik ve taktiksel ihtiyaçların belirlenmesine odaklanmaktadır (Maphis, 2020).

Süreç iyileştirmelerinde öncelikle mevcut sürecin neden kullanılmaya devam edildiğine ve ihtiyaç duyulduğuna bakılmaktadır. Bu çerçevede süreç iyileştirmelerinde örgütsel süreçte yapılan işlerin neden belirli bir

şekilde yapıldığı sorgulanmakta ve ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Süreç iyileştirmeleri yoluyla örgütlerin insanları, süreçleri, araçları ve verileri anlamasına yardımcı olmak süreç yeniden yapılandırmaktadır. Bu çerçevede süreç iyileştirmeleri, örgütlerin değişim unsurlarını kapsayan planlar yapmalarını, mevcut zorluk ve gelecekteki ihtiyaçlar çerçevesinde ideal çalışma yöntemlerinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Süreç iyileştirmeleri çerçevesinde ortaya konan çıktılar doğrultusunda örgüt paydaşlarına var olan eksiklikler, zorluklar ve verimsizlikler belgelerle ortaya konarak yapılabilecek iyileştirme ve düzenlemeler konusunda öneriler sunulmaktadır (Maphis, 2020).

Fieldman (2021), bugünün örgütleri açısından etkili uygulamalara olan ihtiyacın her zamankinden daha fazla hissedildiğini ve örgüt liderliğinin, acil uygulamalar gerektiren iyileştirmeleri zorunlu kıldığını belirtmiş, bu bağlamda örgütler açısından bazı süreç iyileştirme teknikleri önermiştir. Bu teknikler;

1. *Sorunun Nerden Kaynaklandığını Bulmak*: Örgütlerin yaşadıkları problemler çeşitli kaynaklardan meydana gelebilmektedir. Bu problemler, istihdama alınan insan kaynağından, istihdam sürecinden, eğitim sorunundan veya buna benzer diğer sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte bu sorunlar her zaman açık ve net bir şekilde kendisini ortaya koymayabilmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan sorunların analitik bir çerçevede ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda “balık kılçığı” gibi bir dizi çözüm stratejilerinin uygulanması örgütler açısından yararlı olabilmektedir. Bu çerçevede hangi strateji kullanılırsa kullanılсын önemli olan “neden” sorusunun örgüte yöneltmesidir.
2. *Sayısal Göstergeler Oluşturmak*: Örgütsel sorunlar çözüldükçe bu iyileştirmelerin çeşitli sayısal göstergelerle ortaya konması önem taşımaktadır. Bu durum süreçte gerçekleşen iyileştirmelerin karşılama zamanının ve plana uygunluğunun belirlenmesi açısından da örgüte katkı sunmaktadır. Nitekim süreç iyileştirmeleri gerçekleştiğinde elde edilen sayısal veriler, gelecek revizyonları açısından örgüte ışık tutmakta ve gelecekteki kararların daha bilinçli bir şekilde alınmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda örgütler, sayısal veriler kullanarak günümüz ve gelecek iyileştirmeleri için zemin hazırlayabilmektedirler.
3. *Süreci Görselleştirmek*: Örgütler, yaptıkları iyileştirme uygulamalarında süreci görselleştirerek ve aynı zamanda süreçteki sorumluluk ve ihtiyaçları görsel olarak değerlendirerek iyileştirmeleri engelleyen tikanıklıkların, gecikmelerin, fazlalıkların ve yanlış atamaların belirlenmesini kolaylaştırabilmektedirler. Böylece bu şekilde görselleştirilen süreçler yoluyla sorunların nerde ortaya çıktığı ve bu sorunların süreçte nasıl bir rol oynadığını görmek daha rahat olmaktadır.

Süreç iyileştirme çabaları, tüm paydaşların dâhil olduğu ve katılım gösterdiği geniş bir yelpaze çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu süreçte tüm paydaşlar sürecin bir aktörü olarak görev almaktadırlar. Bu süreçte en küçük katkıda bulunan veya küçük rollere sahip olanlardan güçlü rollere sahip olan veya muhalif bireylere kadar tüm aktörlerin bu sürece eşit katılımı, süreç iyileştirmeleri açısından önem taşımaktadır. Nitekim her bireyin bakış açısı ve perspektifi veya değerlendirmeleri ya da her bireyin değerlendirmenin bir parçası olması ve çözüme katkıda bulunmaları, süreç iyileştirmelerine önemli katkı sağlamakta ve değişimin temellerini sağlamlaştırmaktadır. Örneğin bir yönetici asistanı veya bir geçici işçi başlangıçta sürecin bir aktörü olarak belirlenmeyebilmekte fakat daha sonra gerçekleştirilen analizlerde bu kişilerin süreç iyileştirmeleri açısından hayati bir öneme sahip oldukları ortaya çıkabilmektedir. Bir sürecin en küçük parçasında bile herhangi birinin katılımını veya katkısını göz arzı etmek, iyileştirme fırsatlarının kaçırılmasına sebep olabilmektedir (Maphis, 2020).

Süreç iyileştirmelerinde “neden” sorusunu çalışanlara yöneltmek ve onların görüşlerine başvurmak sürecin sağlığı açısından verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu soruyu aktörlere yöneltmek bakış açılarının ve aktörlerin süreçteki rollerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Nitekim süreçteki bazı aktörler sürece ilişkin aynı rollere sahip olmasına rağmen görevlerini yapma nedenleri farklılaşabilmekte veya sürece ilişkin farkındalıkları sınırlı olabilmektedir. Bu nedenle süreç iyileştirmelerinde aktörlerle yapılan görüşmeler çerçevesinde bu bireylerin mevcut uygulamaları, zorlukları ve ihtiyaçları hakkında bir anlayış geliştirilebilmekte ve süreç aktörlerinin eylemlerinin mantığı ve hedefleri anlaşılabilir. Bununla birlikte süreç iyileştirmelerinde istenen ve ihtiyaç duyulan arasındaki uyumsuzluk, boşa çaba harcanmasına neden olabilmektedir, bu nedenle her bir ihtiyacın belgelenmesini sağlamak ve önceliklendirmek için tüm iş ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması gerekmektedir (Maphis, 2020).

Bu doğrultuda iyileştirme süreçlerinde sürecin parçası olarak herkesi bir araya getirmek ve sürecin paydaşlarına neyi neden yaptığını sormak, varsayımlarla hareket edilen ve modası geçmiş kurumsal uygulamaların sorgulanmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede süreç iyileştirmeleri, ihtiyaçlar ve çıktılar doğrultusunda tavsiyelere odaklanmakta, mevcut süreci resmi olarak değerlendirmekte ve gelecekteki ihtiyaçları tanımlayarak somut fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte büyük resmin görülmesi açısından örgütte tüm süreçlerin dikkate alınması gerekmektedir, nitekim bu süreçte sadece küçük bir gurubun veya bölümün görüşlerine ve dönütlerine odaklanmak, kritik detayların kaçırılmasına ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Sonuç olarak süreç iyileştirme çabaları, örgütsel varsayımları ve eylemleri sorgulamak ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak için insanları bir araya getirerek değişim için itici bir güç olmaktadır (Maphis, 2020).

2.3. Örgütsel Sağlık

Örgütlerde iyileştirme sürecinin temel göstergesi örgütün sağlığıdır. Örgüt hedeflerine ulaşılmasını ve örgütün verimli iş yapma süreçlerini kapsayan bu “iyi” olma hali örgütün sistem bütünlüğü çerçevesinde birçok boyutun (kültür, insan kaynakları, girdiler, kaynaklar, çevre, mevcut siyasi ve ekonomik durum vb.) dikkate alınmasını gerektirmektedir. Gagnon vd. (2021), örgütsel sağlığın sadece kültür ve bağlılıktan ibaret olmadığını, bununla birlikte örgütün ortak vizyonu etrafında bir araya gelmenin, vizyon doğrultusunda etkili bir şekilde harekete geçmenin, inovasyon ve yaratıcı düşünme çerçevesinde örgütün kendini yenileme yeteneğinin de önemli olduğunu belirtmiştir. Gagnon vd. (2021) bu durumu “*dümanda kim yer alırsa alsın ve gemiyi hangi dalgalar vurursa vursun örgütsel sağlık için önemli olan geminin nasıl yönetildiği ve işletildiğidir*” şeklinde açıklamıştır. McKinsey, örgütsel sağlığın iyileştirilmesi için “Örgütsel Sağlık İndeksi (Organizational Health Index)” isimli bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çerçeveye göre örgütlerde sağlıklı bir iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için dokuz örgütsel boyutun dikkate alınması gerekmektedir. Aşağıda Tablo 1’de gösterilen bu boyutlar ve bu boyutları yapılandıran yönetim uygulamaları şu şekildedir (Gagnon vd., 2021);

Tablo 1. McKinsey Örgütsel Sağlık İndeksi Dokuz Örgütsel Boyut ve Yönetim Uygulamaları

Yönetim Uygulamaları	Boyut veya Çıktılar
<ul style="list-style-type: none"> • Paylaşılan vizyon • Stratejik açıklık • Çalışan katılımı 	Yönlendirme
<ul style="list-style-type: none"> • Üstten alta inovasyon • Alttan üste inovasyon • Bilgi paylaşımı 	İnovasyon ve Öğrenme
<ul style="list-style-type: none"> • Otoriter liderlik • Danışan liderlik • Destekleyici liderlik • Meydan okuyan liderlik 	Liderlik
<ul style="list-style-type: none"> • Kişi performans incelemesi • Operasyonel yönetim • Finansal yönetim • Profesyonel standartlar • Risk yönetimi 	Koordinasyon ve Kontrol
<ul style="list-style-type: none"> • Yetenek edinme • Yetenek geliştirme • Süreç tabanlı yetenekler • Dış kaynaklı uzmanlık 	Yetenekler
<ul style="list-style-type: none"> • Anlamlı değerler • İlham verici liderler • Kariyer fırsatları • Finansal teşvikler • Ödüllendirme ve tanıma 	Motivasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Açıklık ve doğruluk • İç rekabet • Operasyonel olarak disipline edilme • Yaratıcı ve girişimci 	İş Çevresi
<ul style="list-style-type: none"> • Rol açıklığı • Performans sözleşmeleri • Sonuç yönetimi • Kişisel sahiplik 	Hesap Verebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> • Dışsal fikirleri yakalamak • Müşteri odaklılık • Rekabetçi içgörüler • İş ortaklığı • Toplum ilişkileri 	Dış Yönelim

Gagnon vd. (2021), örgütsel sağlığın sürdürülebilir performans için bir ön koşul olduğunu belirterek sağlıklı bir örgüt yaratmak için liderlerin takip etmesi gereken dört alan belirlemişlerdir. Bunlar; örgütsel performansı iyileştirecek bir örgüt kültürü seçmek/belirlemek, yeni davranış biçimlerini tetikleyecek fikir setleri oluşturmak, katılımı sağlamak için tüm düzeylerde kararlı bir ekip oluşturmak ve ilerlemeyi izlemek için hızlı geri dönüt döngüleri oluşturmaktan meydana gelmektedir.

2.4. Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenen örgütler değişimi daha hızlı yakalamakta ve rekabet gücü elde etmektedirler. Aynı zamanda öğrenmeyi içsel olarak edinmiş olan bu örgütler bozulma süreçlerini daha rahat onarabilmekte ve süreçte ortaya çıkan engelleri öğrenilmiş deneyimlerle aşabilmektedirler. Bu doğrultuda Garvin (1993), örgütsel iyileştirmenin öğrenmeye bağlılık gerektirdiğini, örgütlerin öğrenmeden gelişemeyeceğini belirtmiştir. Öğrenmenin olmadığı bir örgütsel tasarımda sadece eski uygulamalar tekrar edilmekte, değişim göstermelik kalmakta, tesadüfen gerçekleşmekte ve kısa ömürlü olmaktadır. Bu çerçevede öğrenen örgütler, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma ile yeni bilgi ve anlayışları yansıtmak için davranışlarını değiştirmede yetenekli organizasyonlardır. Fakat bu bilginin sadece edinilmesi ve yaratılması

örgütler açısından yeterli değildir, bu öğrenmelerin örgütsel faaliyetlere ve uygulamalara yansıtılması da en az öğrenme kadar önem taşımaktadır (Garvin, 1993).

Bu doğrultuda Garvin (1993), öğrenen örgütlerin beş uygulama alanında yetenekli olduğunu belirtmektedir. Bunlar; (1) sistematik problem çözme, (2) yeni yaklaşımları deneyimleme, (3) kendi deneyimlerinden ve geçmişlerinden öğrenme, (4) diğerlerinin örnek uygulama ve deneyimlerinden öğrenme ve (5) örgüt içerisinde bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde aktarma'dan oluşmaktadır. Örgütler, bu faaliyetleri içeren ve günlük uygulamalarına yansıtan sistem ve süreçler oluşturarak öğrenmelerini daha etkili bir şekilde yönetebilmektedirler.

Garvin (1993)'e göre öğrenen bir örgüt yaratmanın ilk adımı öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratmaktır, bu ortam içerisinde özellikle yeniliklerin ortaya konması, çalışma sistemlerinin değerlendirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının incelenmesi ve stratejik planlar hakkında düşünmek için gerekli zaman sağlanmalıdır. Özellikle zaman baskısının olduğu bir ortamda personelin öğrenmeye fırsat yaratması zordur, bu nedenle örgüt liderlerinin ve yapısının öğrenmeye esneklik sağlayacak bir zaman serbestliği doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Öğrenen örgüt yaratmada bir diğer unsur ise, örgüt içerisinde sınırları kaldırmak ve fikir alışverişini teşvik etmektir. Nitekim sınırlandırılan alanlar bilgi alışverişini ve aktarımını engellemekte, bireyleri izole etmekte ve önyargıları güçlendirmektedir. Bu anlamda bilgi alışverişini arttıracak ortamların ve uygulamaların sağlanması ve örgüt sınırlarını aşan bilgiye dayalı bir alışveriş, taze fikir akışının sağlanması ve rekabet edilen örgütlerin perspektiflerinin tanınması açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Garvin,1993).

Bu çerçevede yönetici ve liderler örgütlerinde daha açık ve destekleyici bir ortamı teşvik ettiklerinde daha rahat öğrenme alanları yaratabilmektedirler. Bu açık öğrenme alanları doğrultusunda tasarlanmış programlar ve etkinlikler (stratejik incelemeler, sistem denetimleri, iç kıyaslama raporları, ayırt edici niteliklerini ortaya koyan ve dünyada çeşitli kurumlara sunulan çalışma misyonları, dış paydaşlarla bir araya gelinmesini sağlayan sempozyumlar gibi) yoluyla çalışanların yeni bilgilerle uğraşması ve bu bilgilerin sonuçlarını değerlendirerek öğrenmenin sağlanması gerçekleşmektedir (Garvin,1993).

2.5. Performansın İyileştirilmesi

Dünyanın birçok noktasındaki örgütler örgütsel performansı iyileştirmek için performansı rakipleriyle karşılaştırarak ölçmekte, elde ettikleri bulguları analiz etmekte, değerlendirmekte ve yapılacak iyileştirmeleri buna göre planlamaktadırlar. Nitekim örgüt yöneticileri istenen sonuçları ve başarıları ürettikleri takdirde iyi performans göstermekte ve kendilerine verilen yetkileri haklı çıkarmaktadırlar. Bu nedenle her örgütsel yönetim ilerlemeyi ve performansı ölçmek için ölçüm sistemleri geliştirmektedirler (Niaz, 2021). Niaz (2021)'a göre örgütsel performansın iyileştirilmesi için; amaç ve hedeflere göre yönetimin sağlanması, performans değerlendirmesinin yapılması, işin kalitesinin artırılması, katılımcı yönetim sistemi ve geri dönüt mekanizmasının harekete geçirilmesi, çalışan bağlılığının gerçekleştirilmesi, iç engellerin ortadan kaldırılması ve daha iyi iç kontrolün sağlanması, eğitim ve geliştirmeyi kullanmak, etkili iş stratejileri uygulamak, örgütsel beklentileri çalışanlara iletmek ve olumlu örnekler oluşturarak liderlik etmek gerekmektedir.

Örgütsel performans ancak örgütsel hedefler gerçekleştirilirse iyileştirilebilir. Bununla birlikte örgütsel performansın iyileştirilmesi için performansın değerlendirilmesi, etkin çalışma motivasyonu için gerekli bir unsurdur. Bu doğrultuda performansın değerlendirilmesini sayısallaştıran ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi, ödüllendirme sistemlerinin ortaya konulması, başarı hedeflerinin örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmesi, ödüllerin performans

hedeflerine dayandırılması çalışanları daha fazla çalışmaya yönlendirmektedir. Aynı zamanda örgütsel performans, hizmetin güvenilirliği değerlendirilerek ve örgütün müşterilerinin kalitesini anlayarak da ilerletilebilmektedir, bu doğrultuda kaliteli iş yapmak ve kaliteli sonuçlar sağlamak örgütsel performansı iyileştirmektedir. Bu çerçevede örgüt çalışanlarının performansları hakkında geri bildirim alma ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır, çalışanlardan beklenen performans ile gerçek performansları hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların kendi performans seviyelerini bilmesi, bu doğrultuda ücrete ve ödüllendirmeye dayalı kontrol, örgütsel performansın arttırılmasına destek sağlamaktadır (Niaz, 2021).

Yine çalışanların bağlılıklarının güçlendirilmesi de iyileştirmede önemli katkı sunmaktadır, nitekim bağlılığı gerçekleştiren bireyler örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin performans sergilemektedirler. Bununla birlikte örgütsel yönetimler, örgütsel verimliliği arttıran iç kontrol mekanizmaları ve politikaları tasarlayarak ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuran engelleri ortadan kaldırarak başarı hedeflerini kolaylaştırabilmektedirler. Bu süreçte aynı zamanda çalışanların eğitim ve gelişimleri de dikkate alınmalı ve her departman için uygun eğitim ve gelişim çözümleri, stratejileri, kariyer hedefleri planlanmalıdır, bu iyileştirme, örgütsel performansın gelişimini arttırmaktadır. Aynı zamanda örgütsel işlerin çeşitlendirilmesi ve gelişmiş ürün ve hizmetlerin sağlanmasıyla da bu gelişim hızlandırılabilir. Yine yönetsel işleyiş süreçlerinde örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin, örgütsel hedefleri kapsayan beklentileri çalışanlarına iletmesi ve kendilerini olumlu bir örnek olarak rol model haline getirmeleri de daha şeffaf bir örgüt kültürünün yaratılması açısından önem taşımaktadır (Niaz, 2021).

IREX (2021)'e göre örgütsel performans iyileştirmeleri, örgütlerin daha iyi sonuçlar elde etmeleri ve işlerini daha iyi yapmaları bakımından yarar sağlamaktadır. Bu durum örgütün yerel politik ekonomi, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi, çevreye uyum sağlama yeteneği, personel ve diğer örgütsel kapasitelerin geliştirilmesi gibi birçok unsurun incelenmesini gerektirebilmektedir. Bu çerçevede IREX (2021), örgütsel performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için yedi ilke önermiştir. Bunlar;

1. *Sonuçlar*: Örgütsel performans iyileştirmeleri, öncelikle örgütün değişim teorisi ve misyonunu incelemeye, bu doğrultuda değerlendirmek için anahtar performans göstergelerini ve özel performans çıktılarını seçmeye, performans çıktılarına dayanan değerlendirme araçlarını tasarlamaya ve partner örgütlerin de bu sonuçları başarmaları için performans çözümlerini adapte ederek test etmeye odaklanmaktadır.
2. *Sürdürülebilirlik*: Örgüt hedeflerini başarmak örgütsel sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle örgütün sınırlarını bilmesi ve kabul etmesi, bu çerçevede hedefleri gerçekleştirmek için ortak örgüt ve paydaşlarla bağlantılar kurması sürdürülebilir performans iyileştirmeleri için gereklidir.
3. *Doğruluk-güven*: Örgütsel süreçlerde yaşanan ortaklıkların güvene dayalı olması, performans iyileştirmelerinin başarılmasında gerekli bir unsurdur. Bu nedenle performans iyileştirme süreçlerine sadece liderler ve yöneticiler değil tüm örgüt ve ortaklıklar düzeyinde katılım sağlanmalıdır. Bu doğrultuda aynı zamanda motivasyon, öğrenmeye ilgi, performans iyileştirmeye isteklilik gibi durumlar da sürecin başarısı için gereklidir.
4. *Kapsayıcılık*: Örgütsel açıdan daha fazla kapsayıcı olmak daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütün hitap ettiği tüm guruplara ve bileşenlere etkin bir şekilde hizmet etmenin yolları planlanmalıdır.

5. *Çok düzeyli bakış açısı:* Örgütsel iyileştirme süreçlerinde çalışma ortamı, örgüt, örgütsel süreçler ve bireylerin performansını içeren çoklu bakış açısıyla performansı analiz etmek ve performans çözümleri geliştirmek önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel süreçlere çoklu bakış açısıyla bakmak sadece neyin başarılı olduğunu değil koşulların (iç-dış), bağlamların (sistem, süreç, birey) ve diğer unsurların dikkate alınmasını sağlayarak iyileştirmeyi kolaylaştırmaktadır.
6. *Esneklik:* Örgütsel süreçlerde esnek tasarımlar, yaratıcılık, test etme, performans çözümleri yaklaşımlarının adapte edilmesi için alan sağlamaktadır.
7. *Öğrenme ve Adaptasyon:* Örgütte etkili performans çözümleri bulmak, sürekli test etme, değerlendirme, öğrenme ve adaptasyon gerektirmektedir. Bu nedenle yapıcı geri bildirim ve yeni fikirler için alan olup olmadığının ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için öğrenmeyi uygulamaya geçirme, uyum ve değişim istekliliğinin anlaşılması için örgüt kültürünün incelenmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte IREX (2021), örgütsel performansın iyileştirilmesi için dört aşama önerisinde bulunmuştur;

1. *Misyonu ve istenen sonuçları tanımlamak:* Bu aşamada performans iyileştirme sürecinin amaçları ve hedefi belirlenmeli, neyin değiştirilmek istendiği ve nereye ulaşılacak istendiği açıkça tanımlanmalıdır.
2. *Performans boşluklarını analiz etmek ve değerlendirmek:* Bu aşamada örgütün mevcut durumu hakkında bilgi almak için veri toplanmalıdır.
3. *Performans iyileştirme çözümleri geliştirmek ve uygulamak:* Bu aşamada istenen hedefleri engelleyen bariyerler ve istenen sonucu kolaylaştıracak unsurlar belirlendikten sonra performans boşluğunu kapatacak potansiyel iyileştirme çözümleri belirlenmeli, değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır.
4. *Sürekli Performans Değerlendirmesi:* Bu aşamada uygulanan performans çözümlerinin işe yaraması durumunda ilerlemenin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi için yapılandırılmış performans değerlendirme sistemleri kullanılmalı ve geri bildirim döngüleri tasarlanmalı ve oluşturulmalıdır.

Özellikle ikinci aşamada, örgütsel performansın iyileştirilmesinde örgütün mevcut durumunu analiz etmek ve performans durumunu gözler önüne sermek ve değerlendirmek için veri toplama aracı olarak çeşitli göstergeleri kapsayan bir çerçeve önermiştir. Bu çerçeve aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir (IREX, 2021);

Tablo 2. Örgütsel Performans Durumunu Belirleme Çerçevesi

Düzye	İncelenecek Boyutlar	Veri Toplama Araçları ve Veri Kaynakları
<i>Sistem Düzeyi</i>	Finansman Ortamı	Potansiyel fonlayıcıların haritası
	Politikalar ve Mevzuat	Hedeflenen performans çıktılarıyla ilgili politika ve mevzuat listesi
	Birincil ve İkincil Etkileyiciler	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel paydaşların haritası • Örgütün hayatta kalmasını sağlayan dış ve iç paydaşlar
	Anahtar Ortaklıklar	Bir örgütün ilişkilerinin gücünü belirlemek ve belirlenen sonuca ulaşmak işbirliği yapma yeteneği ve istekliliğini ölçmek için ağ analizi veya paydaş haritalaması
<i>Örgüt Düzeyi</i>	Örgütsel Liderlik Kapasitesi	Liderin performansı, motive etme ve güçlendirme yeteneği ve liderliğe güven ile ilgili personel ile görüşme yapılması
	Örgütsel Yapı	Organizasyon şeması
	Örgütün Uyum Sağlama ve Değişme Yeteneği	Örgütsel öğrenme ve değerlendirme aracı
	Örgütsel Misyon	Örgütsel misyon ifadesi
	Var Olan Kaynaklar	Belirlenen hedef ile ilgili bütçe
	Akran Örgütler Arasındaki Pozisyon/Yer	Örgütsel rekabet analizi
	İnovasyon Yeteneği	Nesta'nın açık inovasyon testi

Süreç Düzeyi	İş Akışı	<ul style="list-style-type: none"> Varsayılan iş akışı süreç şeması/haritası Hayata geçen iş akışı süreç şeması/haritası
	Birim/Departmanların Teknik ve Yönetimsel Kapasitesi	<ul style="list-style-type: none"> İlgili teknik personel ve yöneticilerle görüşmeler Performans değerlendirmelerinden elde edilen veriler
	İş Akışı Süreçleri İçin Ayrılan Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> İşlerin gerçekleştirilmesinde personelin ihtiyaç duyduğu kaynakların belirlenmesi için görüşmeler yapılması Görevlerini tamamlamada hangi kaynaklara sahip olmaları gerektiğini belirlemek için personelle görüşmeler yapılması
Performans Düzeyi	İşe Alma ve İşte Tutma Politikaları	Örgütsel işe alma politikaları ve uygulamaları
	Görev Tanımları	İlgili personelin iş tanımları
	Bireylerin Performans Hedefleri	İlgili personelin performans hedefleri
	Geri Bildirim ve Koçluk Politikaları ve Uygulamaları	Personele koçluk ve geri bildirim nasıl verildiği ile ilgili görüşme verileri

2.6. Örgütsel İyileştirmenin Yararları

Örgütsel iyileştirme, örgütün gelişimi ve hedeflerine ulaşması açısından çalışanların veya personelin değer, tutum ve inançlarında planlı ve sistematik değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda örgütün mücadele ettiği pazar ve rekabet ortamında yaşanan değişiklik ve teknolojik gelişmelere örgütün iyi yanıt vermesini ve uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Sutherland, 2019). Bu çerçevede Sutherland (2019) örgütsel iyileştirmenin örgüte beş açıdan yarar sağlayacağını belirtmektedir;

- Sürekli gelişim:** Örgütsel iyileştirme süreci kurumlar açısından stratejilerin planlanarak uygulandığı ve sürecin izlenerek değerlendirildiği sürekli bir iyileştirme ve geliştirme döngüsü yaratmaktadır.
- İletişimin artması:** Örgütsel iyileştirmenin en önemli avantajlarından biri örgüt içerisinde artan iletişim, etkileşim ve geri dönüttür. İletişimin artırılmasındaki temel amaç tüm örgüt çalışanlarının hedefler doğrultusunda birbirlerine bağlanmalarını sağlamak ve çalışanları örgüt değerleriyle uyumlu hale getirmektir. Samimiyet çerçevesinde gerçekleşen bu iletişim sayesinde örgüt içerisindeki değişim ihtiyacı daha net anlaşılabilir. Örgütsel iyileştirme sonrası tüm örgüt düzeyinde iletişim açık hale gelmekte ve iyileştirme için gerekli olan dönütler sürekli paylaşılmaktadır.
- Ürün ve hizmet gelişimi:** Örgütsel iyileştirmenin bir diğer önemli yararı örgütsel gelişim açısından yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasını sağlayan inovasyondur. İnovasyonun artırılmasında personelin motivasyonunun yüksek tutulması, başarıların ödüllendirilmesi gibi gelişim müdahaleleri önemli yer edinmektedir. Nitekim çalışan bağlılığının yüksek olduğu bir ortamda personel yaratıcılığı artmakta ve inovasyon sağlanmaktadır. Bu çerçevede rekabet analizi, pazar araştırması ve tüketici tercih ve beklentileri yoluyla örgütsel iyileştirme, kurumda inovasyon sürecini hızlandırmaktadır.
- Çalışan gelişimi:** Örgütsel iyileştirme, örgüt çalışanlarını hedeflere ulaşması ve istenen değişikliklerin gerçekleştirilmesi yönünde etkilemek için örgüt içerisinde iletişimin artırılmasına odaklanmaktadır. Artan rekabet ortamında örgütlerin pazara uyumunu sağlamak için personel yeterliklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yaşanan pazar değişiklikleri çerçevesinde çalışanların beceri ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Bu geliştirme süreci eğitim ve öğrenme programları, yeterlilik gelişimi ve iş süreci iyileştirmeleri yoluyla gerçekleştirilmektedir.
- Karın artması:** Örgütsel iyileştirmeler sayesinde artan üretim ve inovasyon yoluyla örgütte verimlilik ve kar artmaktadır. Aynı zamanda çalışan verimliliğinin artması ve çalışan bağlılığının artarak çalışan

devamsızlığının azalması yoluyla örgütsel maliyetler de düşmektedir. Bu çerçevede sürekli iyileştirme anlayışı, örgütsel verimlilik açısından örgüte avantaj sağlamaktadır.

2.7. Değişimin Yönetilmesi

Örgütsel iyileştirmelerde dikkate alınması gereken bir diğer unsur değişimi yönetmektir. Nitekim değişimler, örgütleri aşağı veya yukarı yönlü bir eğilime sürükleyebilmektedir. Bu nedenle başarılı bir örgüt yönetimi, gerçek ve kalıcı iyileştirmelere yol açabilen değişim unsurlarını yönetmeyi içermektedir. Değişimin yönetilmesinde örgütün değişime uyum sağlaması, örgüt üyelerinin değişim süreçlerine dâhil edilmesi, sürekli iletişim ve dikkatli planlama gibi unsurlara dikkat edilmesini gerektirmektedir (Sarfin, 2021). Bu çerçevede örgütsel iyileştirmelere yol açabilecek olan değişimlerin yönetilmesinde şu hususlara dikkat edilmelidir (Sarfin, 2021);

1. *Değişiklikleri dikkatlice planlamak*: Değişim süreçlerinin örgütsel açıdan sürpriz yaratmaması için örgütün değişime hazır olması ve planlama çerçevesinde değişimi kontrol etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede değişime hazır olmak, neyin nasıl ve ne zaman olacağını belirlemeyi ve sabırlı olmayı gerektirmektedir. Planlama çerçevesine alınmayan değişimler ise hızlı müdahaleler gerektirmekte ve bu durum uzun süreli sonuçlar sağlamayarak örgüte zarar verebilmektedir.
2. *Değişikliğin örgüte uyarlanması*: Örgütsel değişim süreçlerinde örgütün özel ihtiyaçlarının ve niteliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim öznel sınırlılıklar dikkate alınmadan gerçekleşen ortak değişimler başarı sağlamayabilmektedir. Bu nedenle örgütün ihtiyacının belirlenmesi ve bu doğrultuda değişimlerin uyarlanması gerekmektedir.
3. *Örgütteki herkesi planlama, uygulama ve değerlendirme sürecine dâhil edilmesi*: Örgütsel değişimler sadece üst yönetim ve astlar açısından farklılıklar yaratmamakta tüm örgütü etkilemektedir. Bu nedenle her örgüt üyesi yaşanacak değişikliklerin her yönünden haberdar edilmeli ve geri bildirim sürecine dâhil edilmelidir.
4. *Sürekli iletişim*: Örgütsel değişim sürecinde tüm örgüt üyeleri ile değişimin her aşamasında iletişim kurulmalıdır. Nitekim iletişim kurulmadığında örgütte nelerin yaşandığı hakkında örgüt üyelerinde eksiklikler yaşanmakta, ne yapılacağı hakkında karmaşa ve kaos yaşanmaktadır. Aynı zamanda değişime katılmayan bireyler açısından küskünlükler de yaratabilmektedir. Bu nedenle açık iletişim süreçlerinin örgütte aktif hale getirilmesi ile birlikte değişimin hedefleri ve hangi rolü üstlenecekleri hakkında örgüt üyelerinde ortak bir anlayış gelişmektedir.

Bununla birlikte örgütsel iyileştirme süreçlerinde başarılı örgütsel değişimlerin gerçekleştirilmesi için Cummings ve Worley (1993) beş gereklilik ve aşama öne sürmüştür;

1. *Değişime motive etme*: Bu süreç örgütte değişime karşı personelin hazır hale gelmesi ve yaşanabilecek değişime direnç durumlarının üstesinden gelmek amacıyla yaklaşımlar geliştirmeyi içermektedir. Bu süreç, örgüt üyelerinin değişim unsurları ve ihtiyacı hakkında bilgilendirilmesi, mevcut durum ve gelecek vizyonlarının iletilmesi ile değişimin nasıl gerçekleştirileceği noktasında örgüt üyelerinin aydınlatılmasını gerektirmektedir. Örgütsel süreçlerde bireyler genellikle yaşanacak değişimler konusunda belirsizlik yaşamakta, değişiklikle başa çıkmada kendilerini yetersiz hissetmekte, değişikliğin kendilerini olumsuz etkileyeceği konusunda endişelenmektedirler. Bu sebeple örgüt liderlerinin bu endişeleri bilmesi ve gidermesi gerekmektedir.

2. *Vizyon Yaratma*: Örgüt liderleri başarılabacak olan değişim çabalarının ne olduğu konusunda açık bir vizyon oluşturmalıdırlar. Aynı zamanda vizyon konusunda örgüt çalışanlarının vizyonun değerli ve gerçekçi olduğuna inanmaları da kritik bir önem taşımaktadır.
3. *Politik destek geliştirmek*: Örgütlerdeki politika unsurları genellikle güçle ilişkilidir. Güç ilişkileri, örgüt üyeleri arasında mesleğin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir etki unsurudur. Güç genellikle bir kişinin örgütteki otoritesinden, uzmanlığından gelmektedir. Genellikle örgütsel anlamda kötü olarak anımsanmasına rağmen güç, tüm insan ilişkilerinde varlığını korumakta ve her zaman kötü nitelikler taşımayabilmektedir. Bunu belirleyen unsur ise gücün nasıl belirlenip kullanıldığıdır. Örgütteki değişim çabalarının gerçekleştirilmesi için örgüt liderleri, güçlü politik destek sağlamak için diğerleri üzerinde çeşitli düzeyde etkileşim oluşturarak ağlar meydana getirerek güçlü mekanizmalar oluşturmaktadır. Bu şekilde örgütteki tüm güç oyuncularını değişim için ihtiyaç duyulan tüm çabalara katılım göstermektedirler.
4. *Geçiş yönetmek*: Örgütler, bu aşamada güncel mevcut durumdan gelecek vizyoner duruma geçmek için çalışmaktadır ve genellikle bu aşamada uygulamaya geçilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel süreçte değişiklikler gerçekleştirilmekte ve yenilikler yapılmaktadır. Nitekim stratejik planlamadan liderlik gelişimine, takım inşasından tüm sistem gelişimine, stratejik yeniden yapılandırmadan kültürel değişime kadar birçok değişim gerçekleşmektedir. Bu geçişin sağlanmasında planlama önemlidir, özellikle geçişin ve uygulamaların yoğun ve detaylı olduğu durumlarda gerçekleştirilen her eylem özel amaçlar ve kritik dönemler içerebilmektedir. Bu çerçevede planlama dâhilinde her eylem için çeşitli tarih aralıkları ve her hedefi başarmak için sorumluluklar açıkça belirlenmelidir. Bununla birlikte yaşanacak bu değişimler, örgütsel süreçte çeşitli eğitimlerin, güçlendirmelerin ve koçluğun yapılmasını da gerektirebilmektedir.
5. *Sürdürülebilirlik*: Örgütsel değişimlerde en zor aşamayı değişimin sürdürülmesi oluşturmaktadır. Nitekim süreç içerisinde değişim çabaları, örgüt çevresinde meydana gelen ani değişiklikler veya örgüt üyelerinden gelen güçlü direnç gibi engellerle karşılaşabilmekte ve örgütsel değişim açısından zorluk yaratabilmektedir.

2.8. İyileştirme Döngüsü

Örgütsel iyileştirmeler süreklilik arz eden bir yapıya sahiptir. Nitekim değişimin varlığı sonu olmayan bir süreci ifade etmekte ve bu döngü örgütler açısından iyileştirmeleri zorunlu ve gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda Tedder (2020) örgütlerin iyileştirme alanlarını belirlemeleri ve gereken iyileştirmeleri uygulamaları için kullanabilecekleri çeşitli bilimsel ve döngüsel teknikler önermektedir. Bunlardan ilki planlama, uygulama, kontrol etme, harekete geçme aşamalarından oluşan ve PDCA (Plan, Do, Check, Act) adı verilen tekniktir. Bu döngüsel tekniğin planlama aşamasında hedef ve istenen sonuçlara ulaşmak için ihtiyaçlar belirlenmekte, uygulama aşamasında plan yürürlüğe konmakta, kontrol aşamasında planın uygulamasından elde edilen sonuç ve veriler incelenmekte, harekete geçme aşamasında ise yeni iyileştirmeler belirlenmekte ve gelecek döngü için elde edilen veriler girdi olarak sağlanmaktadır. Tedder (2020)'ın önerdiği bir diğer teknik PDCA'ya dayanan ve ITIL adı verilen sürekli iyileştirme modelidir. Bu modelde yedi aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar;

1. Örgütün vizyonu nedir? (İş vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri nelerdir?)
2. Şu an neredeyiz? (Var olan durumla ilgili temel bir değerlendirme)
3. Nerede olmak istiyoruz? (Hedefler tanımlanmakta)
4. Oraya (hedefe) nasıl ulaşırız? (iyileştirme planı yapılmakta)

5. Harekete geç (iyileştirme planının uygulanması)
6. Oraya ulaştık mı? (sayısal verileri karşılaştırma)
7. Gerçekleşen ivmeyi nasıl koruruz? (Var olan gelişim korunmalı ve yeni öğrenme ve iyileştirme alanları ve nelerin farklı yapılacağı belirlenmeli)

Tedder (2020)'in önerdiği son teknik ise DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) adı verilen ve tanımlama, ölçme, analiz etme, iyileştirme ve kontrol adlı beş aşamadan oluşan, süreç ve tasarımları iyileştirmek için kullanılan veri odaklı iyileştirme döngüsüdür. Bu döngüde sırasıyla nelerin iyileştirilmesi gerektiği konusunda problem tanımlanmakta, problem çerçevesi sayısallaştırılmakta, veriler analiz edilerek nedenler belirlenmekte, çözüm tasarlanarak iyileştirme uygulanmakta ve iyileştirilmenin sürdürülebilirliğinin kontrol edilmesi gerçekleşmektedir. Bununla birlikte Tedder (2020) örgütlerde iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilirken bazı unsurların akılda tutulması gerektiğini de vurgulamıştır. Ona göre örgütlerde iyileştirme süreçleri biten faaliyetler olarak görülmemeli, örgüt bireyleri daima örgütte iyileştirilecek alanların var olduğuna inanmalı, iyileştirme süreçlerinde işbirliği gerçekleştirilerek iyileştirmenin kalitesinin artırılması için farklı bakış açılarına yer verilmeli, örgütsel iyileştirme süreçlerinin kalıcı hale gelmesi için iyileştirme çabaları kapsayıcı olmalıdır.

2.9. Örgütsel Süreç ve Performans İyileştirme Yöntemleri

Örgütsel süreçlerde gerçekleşen üretimlerin sağlığının ve kalitesinin korunması ve geliştirilmesi açısından örgütsel süreçlerin ve performansın iyileştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Nitekim örgütlerde elde edilen sonuç başarısı, daha çok sürecin ve performansın yapılandırılması çerçevesinde boyutlanmaktadır. Bu bağlamda iyileştirmelerin gerçekleştirilmesine yönelik Kaizen, TKY, Six Sigma, Yalın Üretim ve JIT üretim gibi çeşitli yöntem ve teknikler ortaya konulmuştur.

2.9.1. Kaizen Anlayışı

Kaizen yöntemi, örgütlerdeki performansı iyileştirmek için kullanılan en iyi yöntemlerden biri olup uygulama maliyetleri ise azdır. Özellikle örgütte yönetim kademesi ile çalışanların ilişkilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır. Kaizen yönteminde örgüt çalışanları bir araya getirilmekte ve örgütsel üyelik pekiştirilmektedir (Boca, 2011). Japon literatüründen esinlenerek oluşturulan bir kavram olan “Kaizen” kavramı “değişim ve iyi” (kai ve zen) anlamına gelmekte ve yaşam sürecinin sürekli olarak iyileştirilebileceği olgusuna vurgu yapmaktadır. Bu kavram, ikinci dünya savaşından sonra ekonomisini toparlamaya çalışan Japonya'nın sürekli iyileştirme çabaları ve Masaaki Imai'nin bu kavramı Japon iş başarısının anahtar kavramı olarak sistemleştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Kaizen felsefesi, örgütte takım atmosferinin yaratılmasını, çalışan bağlılığının ve memnuniyetinin sağlanmasını, günlük işleyişlerin iyileştirilmesini ve iş çevresinin daha güvenli, etkili ve verimli hale getirilmesini kapsamaktadır (Demirbas, Blackburn ve Bennett, 2019).

Nitekim 2021 yılının üçüncü çeyreğinde Amerika'da yapılan araştırmada çalışanların dörtte biri işlerini yakın zamanda değiştirmeyi düşünmekte, yarısından fazlası işlerinde rolleri bakımından kendisini değersiz hissetmekte ve çoğunluğu ise ücretlerinde iyileştirme beklemektedir. Bu araştırma sonucuna göre aynı zamanda liderlerin dörtte üçü nitelikli personel bulamamakta ve bu anlamda rekabet içerisinde olduklarını ifade etmektedirler (Principal, 2021). Bu durum örgütsel süreçlerde verimlilik açısından insan kaynağının dikkate alınması gerekliliğini ve personel bağlılığının sağlanmasının ve tüm yönleriyle olumlu bir çalışma atmosferi oluşturmanın önemini ortaya koymaktadır. Feirer (2021)'e göre bu bağlamda örgütlerde iyileştirmenin sağlanması için örgüt personeline yönelik esnekliğin

sağlanması, iletişimin artırılması, maaş ve sosyal yardımlarda iyileştirmeler gerçekleştirilmesi ile personele yetenek ve becerilerine uygun rollerin tanımlanmasının etkili olacağını belirtmektedir.

Bu çerçevede Kaizen felsefe ve sisteminin dört anahtar ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkelerden birincisi bu sistemin *süreç odaklı* olmasıdır. Bu felsefeye göre örgütlerde süreç iyileştirilmeden sonuçların iyileştirilmesi zordur ve yüksek kaliteli süreç iyileştirmeleri yoluyla kusursuz sonuçların elde edilebileceği fikrine odaklanmaktadır. İkinci ilke *sürekliliktir*. Kaizen uygulaması ve sisteminde sürekliliği olan uzun vadeli stratejik bakış açısı bulunmaktadır. Bu doğrultuda anlık iyileştirmelerin değil örgütte yaşam felsefesi ve kültür haline gelebilecek değişikliklerin planlanması ve uygulanması ve bu şekilde sürekliliğin sağlanmasına vurgu yapılmaktadır. Kaizen felsefesinin üçüncü ilkesi *kademeli değişikliklerin* yapılması gerekliliğidir. Bu çerçevede örgütte liderlik tarafından gerçekleştirilen büyük değişim ve yeniliklere karşı çıkılmakta ve örgütte gerçekleştirilecek değişim ve iyileştirmelerin küçük ve kademeli olması gerektiği vurgulanmaktadır. Kaizen felsefesinin son ilkesi ise *işbirliğidir*. Bu ilkede örgütte gerçekleştirilecek iyileştirme ve değişimlerin tüm örgüt çalışanlarının içsel motivasyonları ve zekalarıyla katkıda bulunabileceği ortak çabaya ve tüm çalışanların bu iyileştirme süreçlerinde temsil edilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Demirbas, Blackburn ve Bennett, 2019).

Kaizen felsefesi ve uygulamasına göre örgütte yaşanabilecek sorun durumlarında öncelikle sorunun meydana geldiği ilk zamanlarda sorunun yaşandığı ve çalışanların gerçek çalışma ortamlarına (*Gemba*) gidilmeli, uyumsuzluk ve sorun yaratan üretim ve unsurlar (*Gembutsu*) tespit edilmeli, sorun alanında geçici önlemler alınmalı, sorunun ana kaynağı (beş neden sorusu sorularak) bulunmalı ve sorunun tekrar meydana gelmemesi için çözümler standartlaştırılmalıdır (Titu, Oprean ve Grecu, 2010). Bu onarımlar ve iyileştirmeler gerçekleştirilirken Kaizen 5S adımları olarak bilinen beş aşama takip edilmelidir. Bunlar; *Seiri* (çalışma alanındaki gereksiz unsurlardan kurtulmak), *Seiton* (tüm ürün ve hizmetlerin yeniden sıralanması ve düzenlenmesi), *Seiso* (çalışma alanları ve ürünleri ile ilgili temizlik ve bozulma tespiti), *Seiketsu* (standartlaştırma), *Shitsuke* (standartlaşma yoluyla her bireyin öz disiplin kazanması)'ndan oluşmaktadır (Titu vd., 2010).

2.9.2. TKY ve Six Sigma Yöntemi

Örgütlerdeki süreç iyileştirmelerinde kullanılan en önemli ve eski yöntemlerden biri “Toplam Kalite Yönetimi”dir. Kalite hareketinin başlamasını sağlayan bu yöntem Edwards Deming’in on dört kuralına dayanmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda (1) sürekli iyileştirme için yönetsel sorumluluk, (2) iyileştirmeleri gerçekleştirmek için iş sürecine odaklanma, (3) süreç performansını ölçmek için istatistikleri kullanma ile (4) çalışan katılımı ve yetkilendirme’den oluşan dört ilkeyi kapsayan bir felsefeyi içermektedir (Pyzdek, 2003; Hayler ve Nichols, 2007).

TKY uygulamalarında amaç sürekli olarak müşteri memnuniyetinin ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanması ve sürekli iyileştirmektir. Başarılı bir TKY yönetiminde tüm örgüt çalışanları sürece katılmakta ve sürece yönelik bağlılık göstermektedirler. Örgütte gerçekleştirilen kalite zincirleri ve bu süreci kapsayan iyileştirmeler TKY’nin en önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Bu süreçte örgütler sürekli olarak kendilerini değerlendirmekte ve iyileştirme alanlarını belirleyerek planlamalar gerçekleştirmektedirler (Arikkök, 2016).

Süreç içerisinde TKY uygulamaları, zamanla “Six Sigma” adı verilen bir yönetime evrilmeye başlamıştır. Six Sigma tekniğinde amaç mükemmel kaliteyi sağlamaktır ve bu iyileştirme çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde örgütte sürekli olarak süreç performansı ölçülmekte ve bu süreç, müşteri taleplerinin ihtiyaç duyduğu kalitenin ortaya konması sonrası müşterinin bunu anlamasını sağlayacak çeşitli teknikler

ve araçlar (DMADV ve Quality Functional Deployment) kullanılarak kıyaslanmaktadır. Aynı zamanda ürün ve hizmetlerden rastgele örneklem kullanarak ürün ve hizmet popülasyonundaki kusurlar tespit edilmektedir. Elde edilen bu örneklemin istatistiksel sonuçları ortaya konarak örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi hakkında bir anlayışa varılmakta ve istatistiksel kalite sonucu olarak sigma değeri (düzeyi) elde edilmektedir. Böylece düşük kalitenin maliyetleri örgüt açısından azaltılmakta ve örgütsel açıdan karlılık artırılmaktadır. Bu doğrultuda Six Sigma anlayışına göre örgütte performans ve karlılığın azalmasının temel nedeni düşük kalite maliyeti ve süreç uygulamalarıdır. Nitekim üç-dört sigma seviyesinde olan örgütlerin karlılık oranlarının yüzde 25-40'ı düşük kalite maliyetlerine giderken altı sigma seviyesinde olan örgütlerin ise sadece yüzde beşi bu maliyetlere gitmektedir (Pyzdek, 2003; Hayler ve Nichols, 2007).

2.9.3. Yalın Üretim (Lean Production) ve Zamanında Üretim (Just-in-Time [JIT] Production) Anlayışı

Toplam kalite uygulamalarında örgütsel iyileştirmelerin sağlanması açısından kullanılan tekniklerden biri de yalın üretim tekniğidir. Bu teknikte “*daha az ile daha fazla iş yapma*” yani israfı önlemeye dayalı bir anlayış temele alınmaktadır. Daha çok üretim örgütlerinde kullanılan bir yöntem olan bu teknikte müşteri için değer yaratan unsurlar dışında harcanan kaynaklar israf olarak görülmekte ve iyileştirme açısından bu unsurların ortadan kaldırılması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu iyileştirme yönteminde genel olarak daha az iş uygulamaları ile daha fazla değer yaratılmaya çalışılmakta ve talep, üretim ve teslim arasındaki zaman sürecini iyileştirmeyi hedeflemektedir (Arikkök, 2016). Aynı zamanda örgütsel olarak hiçbir değer ifade etmeyen faaliyetlerin ortadan kaldırılarak maliyetin azaltılmasını sağlayan bir anlayışı içermektedir. Bu doğrultuda yalın üretim örgütlere; (1) gereksiz süreç unsurlarının azalması, (2) gereksiz stok-envanter birikiminin önlenmesi, (3) süreç anlayışının artması, (4) mali tasarruf, (5) daha az iş tekrarı ve (6) zaman tasarrufu gibi bir çok fayda sağlamaktadır (Manea, 2013).

Just-in-Time üretim tekniği de örgütsel üretimde israfı önlemeye ve maliyetleri azaltmaya çalışan bir iyileştirme tekniğidir. Bu teknikte üretimde harcanan maliyetin ve zamanın azaltılması hedeflenmektedir. Bu yöntemin uygulandığı örgütlerde gerçekleşecek üretimler sadece “*ihtiyaç duyulduğu zaman ve ihtiyaç duyulan miktarda*” gerçekleşmektedir. Bu şekilde sermaye tasarrufu sağlanmakta ve tedarik unsurları ihtiyaç duyuldukça yenilenmektedir (Arikkök, 2016).

2.10. Örgütsel İyileştirmelerde Kalite Yönetim Standartları

Örgütsel iyileştirmelerin sağlanmasında standardize edilmiş çeşitli çerçeve kalite yönetim uygulamaları bulunmaktadır. Bu kalite yönetim uygulamaları ve standartları, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını gerçekleştirmek için örgütler açısından beklentiler yaratmaktadır. Çeşitli örgütlerin iyileştirme ve kalite güvencelerinin sağlanması için yapılandırılmış standartların evrensel nitelik taşıyan temel organizasyonu Uluslararası Standardizasyon Kurumu'dur.

2.10.1. Uluslararası Standardizasyon Kurumu [ISO] (International Organization for Standardization)

ISO'nun ISO 9000, 9001 ve diğer kalite yönetim standartlarının temelini oluşturan yedi ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler, örgütlerin kalite iyileştirmelerinin sağlanmasında ve kalite güvencelerinin belgelendirilmesinde temel alt yapıyı oluşturmaktadır. Bu ilkeler; (1) müşteri odağı, (2) liderlik, (3) kişi bağlılığı, (4) süreç yaklaşımı, (5) iyileştirme, (6) kanıt temelli karar verme ve (7) ilişki yönetiminden oluşmaktadır (ISO, 2015);

- Müşteri Odağı:** Kalite yönetim anlayışının temel odak noktası müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır, bu doğrultuda müşterilerin gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik verilmelidir. Bu şekilde odağına müşteri memnuniyetini alan örgütsel davranış sürdürülebilir başarının sağlanmasına katkı sunmaktadır. Aynı zamanda bu anlayış, müşteri değerinin artması, müşteri mutluluğunun ve bağlılığının sağlanması, örgüt itibarının artması, müşteri tabanının genişlemesi, gelir ve pazar payının artması gibi örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede örgütlerin; müşterileri örgütten değer alan bireyler olarak tanıması, müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını tanıması, örgüt hedefleriyle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını ilişkilendirmesi, bu ihtiyaçların giderilmesi için gerekli planlama ve düzenlemeleri yapması, müşteri memnuniyetini ölçerek gerekli önlemleri alması, müşterilerle ilişkilerini aktif bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.
- Liderlik:** Liderler örgütte bireylerin aynı amaç ve yönde hareket etmelerini sağlayan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını hedeflendiren koşulları yaratmaktadırlar. Örgütte gerçekleşecek doğru liderlik uygulamaları, kalite amaçlarının karşılanmasında örgütün etkili olmasını, süreçlerin daha iyi koordine edilmesini, kuruluşun işlev ve düzeyleri arasındaki iletişimin iyileşmesini, örgütün ve çalışanlarının istenen sonuçları gerçekleştirme kapasitesinin artmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede örgüt liderlerinin; örgütün misyonu, vizyonu, strateji ve politikalarını örgüt geneline yayması, tüm örgüt düzeyinde ortak değerler ve etik modeller yaratması, güven ve bütünlük kültürü oluşturmaları, örgüt çalışanlarına örnek olması, çalışanların hesap verme bağlamında gerekli davranışları göstermeleri için onlara gerekli kaynağı, yetki ve eğitimi vermesi, çalışan katkılarını takdir ve teşvik etmesi gerekmektedir.
- Kişî Bağlılığı/Katılımı:** Örgütsel düzeyde güçlendirilmiş, bağlılığı olan çalışanlar, örgütsel kapasitenin yaratılması ve değer oluşturulması anlamında gerekli bir unsurdur. Bu anlamda örgütsel verimliliğinin artırılması için tüm örgüt düzeyinde çalışanların karar ve katılım süreçlerine dâhil edilmesi ve saygı görmesi önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışanların bireysel yeteneklerinin tanınması, güçlendirilmesi ve geliştirilmesi de örgüt çalışanlarının kalite amaçlarına ve hedeflerine bağlılık duymasını kolaylaştırmaktadır. Böyle bir anlayış çerçevesinde hareket eden örgütlerde; örgütün kalite hedefleri çalışanlar tarafından tanınmakta, çalışanlar motive olmakta, iyileştirme faaliyetlerine çalışan katılımı artmakta, inisiyatif alma ve yaratıcılık kolaylaşmakta, çalışan mutluluğu yükselmekte, örgütte güven ve işbirliği düzeyi artmakta ve örgüt genelinde değer ve kültürün paylaşımı hızlanmaktadır. Bu çerçevede örgütün ve liderlerinin; birey katkılarının anlaşılması, tanınması ve onure edilmesi için çalışanlarla iletişim kurması, örgüt düzeyinde işbirliğinin teşvik edilmesi, deneyim paylaşımının ve açık tartışmaların kolaylaştırılması, çalışanların inisiyatif kullanma yetkilerinin güçlendirilmesi, kişilere katkılarının neler olduğu konusunda bilgi verilmesi ve takdir edilmesi, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerinin sağlanması ve çalışan memnuniyetinin öğrenilmesi, sonuçlar hakkında bilgilendirmenin sağlanması ve gerekli önleyici örgüt davranışlarının hayata geçirilmesi için değerlendirme anketleri yapmaları gerekmektedir.
- Süreç Yaklaşımı:** Örgütsel anlamda gerçekleşen işlevlerin belirlenen sonuç başarısına ulaşmasında örgüt faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili süreçler olarak görülmesi ve yönetilmesi daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel düzeyde gerçekleştirilmeye çalışılan kalite yönetim uygulamaları bağlantılı ilişkileri kapsayan sistemsel süreçleri kapsamaktadır. Süreç yaklaşımı doğrultusunda

aksiyonlar alan örgütlerde böylelikle örgüt çabaları temel süreçlere ve iyileştirme fırsatlarına odaklanmakta, tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar elde edilmekte, kaynakların etkili kullanımı sağlanmakta, fonksiyonlar arası engeller ortadan kaldırılmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri tarafından; örgütsel sistemin amaçlarını ve onları başarmak için gerekli olan süreçlerin iyi tanımlanması, süreçlerin yönetilmesi için gerekli yetki, sorumluluğun verilmesi ve hesap verebilirliğin oluşturulması, örgüt yeteneklerinin ve kaynak kısıtlamalarının doğru anlaşılması, örgütsel sistemde karşılıklı bağımlılıkların belirlenmesi ve süreç üzerindeki etkisinin hesaplanması, süreç ve süreçteki ilişkilerin bir sistem olarak görülmesi, sistem ve süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli bilgilerin sağlanması ile süreç ve sonucu etkileyen risklerin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

5. ***İyileştirme:*** Örgütlerin, hedeflenen kalite başarısına ulaşması için örgütsel düzeyde çeşitli iyileştirmeler gerçekleştirmeleri, özellikle de örgütlerin mevcut performans düzeylerini sürdürmeleri, iç ve dış değişikliklere uyum sağlamaları ve yeni fırsatlar yaratabilmeleri için mantıksal iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir. Zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirilen bu iyileştirmeler yoluyla; örgütsel yetenekler ve müşteri memnuniyeti artmakta, süreç performansı iyileşmekte, önleyici davranışları öncülleyen sorunların temel nedenleri belirlenmekte, iç veya dış risk ve fırsatların görülmesi sağlanmakta ve inovasyon artmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri tarafından; tüm örgüt düzeyinde iyileştirme hedefleri oluşturulmalı, bu iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için kullanılacak yöntem ve araçlar konusunda personelin eğitilmesi ve yetkilendirilmesi, iyileştirme hedefleri çerçevesinde birey yetkinliklerinin belirlenmesi, tüm sistem boyunca iyileştirme süreçlerinin planlama, uygulama, tamamlama ve sonuçlarını ortaya koyma aşamalarının izlenmesi ve denetlenmesi ile iyileştirme süreç ve sonuçlarının yeni ürün ve hizmetlerin gelişiminde kullanılması gerekmektedir.
6. ***Kanıt Temelli Karar Verme:*** Örgüt düzeyinde veriye ve verilerin analizine dayalı kararlar, istenen kalite hedeflerine ulaşılmasını daha çok kolaylaştırmaktadır. Karar vermenin doğasında çoğunlukla belirsizlik bulunmaktadır ve karmaşık bir süreci ihtiva etmektedir. Bu nedenle genellikle öznel yorumlamalara dayalı karar verme tercih edilmektedir. Fakat öngörülmesi istenen bir karar vermede ise kanıt ve veriye dayalı nesnel süreçlerin tercih edilmesi, örgüte ve amaçlarına daha fazla katkı sunmaktadır. Örgütlerde kanıta dayalı karar verme süreçlerinin kullanılması ile; karar verme süreci ve süreç performansı değerlendirilmesi iyileştirilmekte, örgütün amaçları gerçekleştirme yeteneği geliştirilmekte, operasyonel etkililik artmakta ve geçmiş kararların ve onların etkililik düzeylerinin yeniden gözden geçirilmesi sağlanmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri tarafından; örgütün performansının ortaya konması için temel göstergelerin belirlenmesi ve bunların izlenmesi, ölçülmesi, örgüt düzeyinde yetkili tüm kişilere verilerin sunulması, veri güvenilirliğinin sağlanması, veri ve bilgilerin uygun yöntemlerle değerlendirilmesi ve analiz edilmesi ile veri analizi konusunda kişilerin yetkin olma durumlarının belirlenmesi gerekmektedir.
7. ***İlişki Yönetimi:*** Örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için muhatap oldukları tüm taraflarla ilişkilerini iyi yönetmesi ve ortak ağlar oluşturması gerekmektedir, nitekim bu ilişkiler örgütün performansını etkileyebilmektedir. İlişki yönetimini doğru gerçekleştiren örgütlerde; partnerlerden gelen fırsat ve engellere doğru yanıtlar verilmekte ve örgütün performansı artmakta, paydaşlarla ortak amaç ve değer anlayışı gelişmekte, kalite ile ilişkili riskler ile kaynakların ve yeteneklerin paydaşlarla paylaşılması sonrası değer yaratımı kapasitesi artmakta ve istikrarlı bir tedarik zinciri oluşturulmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri

tarafından; ilgili paydaşların ve örgütün bu paydaşlarla ilişkilerinin belirlenmesi, tarafların belirlenerek ilişkilerin önceliklendirilmesi, örgütün bilgi ve uzmanlığının ilgili paydaşlarla paylaşılması, performansla ilgili geribildirim sağlanması, paydaşlarla işbirliğine dayalı geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin planlanması ile paydaş başarılarının teşvik ve takdir edilmesi gerekmektedir.

2.10.2. Avrupa Standartları (European Standard-EN)

Avrupa standartları (European Standard-EN), günümüzde yaygın olarak tüm Avrupa ve çevre ülkeler düzeyinde kullanılmakta olup birçok alanda ve sektörde güvenli ürün yönetimine dayalı kalite güvencesi sağlamaktadır. Avrupa’da standartizasyon sağlama ile ilgili çeşitli çatı kurumlar bulunmaktadır, bunlardan ilki Avrupa’daki ülkelerin ulusal standartlar kurumlarının dâhil olduğu bir üst çatı niteliği taşıyan CEN (Avrupa Standartizasyon Komitesi-European Committee for Standardization), örgütsel açıdan kalite güvencesinin sağlanmasını öncülleyen çeşitli standartları barındırmaktadır. Bu üst çatı düzeyinde kurumsal standartların gelişimi konsensüs, açıklık, şeffaflık, ulusal bağlılık ve teknik uygunluk gibi ilkelere dayanmaktadır. CEN, aynı zamanda çeşitli ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili Avrupa standartlarının geliştirilmesi için ortak bir platform sağlamaktadır. CEN komitesi, hava ve uzay, kimyasallar, inşaat, tüketici ürünleri, savunma ve güvenlik, enerji, çevre, gıda, sağlık ve güvenlik gibi çeşitli alanlarda standartizasyon faaliyetlerini desteklemektedir (European Committee for Standardization [CEN] , 2021).

CEN dışında Avrupa’da standartizasyon sağlayan iki kurum daha bulunmaktadır, bunlardan biri CENELEC (European Electrotechnical Committee for Standardization) adı verilen Avrupa Elektroteknik Standartizasyon Komitesi’dir. Bu kurum Avrupa’da bulunan ulusal elektroteknik standartizasyon komitelerini bir araya getirmektedir. Bu kurum da CEN’de olduğu gibi Avrupa düzeyinde örgütlerin rekabet ve pazar gücünü arttıracak, ürün dolaşımı ve ticaretini kolaylaştıracak, maliyetleri düşürecek şekilde elektroteknik alanında standartlar hazırlamakta ve geliştirmektedir. CENELEC komitesi, temel olarak elektrik-elektronik alanında standartizasyon faaliyetlerini desteklemektedir (European Committee for Electrotechnical Standardization [CENELEC], 2021)

Avrupa standartizasyon kuruluşlarından bir diğeri ise Avrupa Telekomünikasyon Standartları Kurumu olan ETSI (European Telecommunications Standards Institute)’dir. ETSI, telekomünikasyon, yayıncılık ve diğer elektronik iletişim ağları, hizmetleri gibi alanlarda standartizasyon faaliyetlerini desteklemektedir. Başlangıçta Avrupa’ya yönelik standartizasyon faaliyetleri yürüten bu kurum zamanla dünyanın çoğu ülkesine bu faaliyetlerini yaygınlaştırmaya başlamıştır. Hatta son yıllarda makineler arası iletişim uygulamaları için dahi standartlar geliştirmeye yönelmiştir. ETSI, ev ve ofis, bilişim teknolojileri ile yaşamı kolaylaştırma, içerik dağıtım, ağlar, kablosuz sistemler, ulaşım, nesneleri birbirine bağlama, kamu güvenliği ve güvenlik gibi çeşitli alanlarda standartlar geliştirmektedir (<https://www.etsi.org/about>).

Yukarıda içerikleri ve kapsamı belirtilen Avrupa standartizasyon örgütlerine bakıldığında her sektör ve sektör içerisindeki özelleştirilmiş alan ile ilgili standartların belirlendiği görülmektedir. Bu durum Avrupa özelinde kalite garantisinin sağlanmasını ve Avrupa menşeli ve kalite güvenceli ürün ve hizmetlerin yaygınlaşmasını ve kabul görmesini sağlamaktadır. Bu standartlar aynı zamanda kalite güvencesi altına alınan sektörel örgütlerin iyileştirilme sürecini de hızlandırmakta ve bu sektör alanlarına pazar payı sağlamaktadır.

2.10.3. Türk Standartları Enstitüsü (TSE)

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde hizmet veren TSE, Türk üretim ve hizmet sektörünün kalite güvencesinin

sağlanmasında rol oynamaktadır. TSE, çeşitli sektör alanları ile ilgili standartlar hazırlamakta, bu standartları teşvik etmekte ve bazen gerekli görüldüğü durumlarda bakanlık onayı ile zorunlu kılabilir. Standartizasyon ve belgelendirme faaliyetleri yürüten TSE, çeşitli sektörel örgütlerin kalite yapılarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda bağımsızlık ve tarafsızlık ilkesi doğrultusunda ürün, sistem ve personel başlıklarında belgelendirme faaliyetleri yürütmektedir (TSE, 2020a).

TSE yayınladığı standartlarla Türk sektörel örgütlerinin iyileşme ve gelişme süreçlerine katkı sunmakta ve uyumlarını kolaylaştırmaktadır. Nitekim güncel olması itibarıyla pandemi sürecinde özel veya kamu örgütlerinin pandemi ile mücadelesini standartlaştırmak ve iyileştirmek amacıyla Covid 19 enfeksiyon önleme kılavuzu yayınlamış ve belgelendirmeye başlamıştır. Bu kılavuzda Covid 19 bulaş özellikleri anlatılarak, korunma önlemleri, uygulamaya yönelik önlemler, eğitim, atık yönetimi, sosyal ve ortak kullanım alanları, temizlik, iş sağlığı ve güvenliği başlıkları altında çeşitli standartlar önerilmiştir. Örneğin el yıkamaya yönelik davranışlar dahi görsel olarak standardize edilmiştir. Yine eğitim uygulamalarına yönelik olarak “Okulum Temiz” belgelendirilmesi yapılmıştır (TSE, 2020b).

TSE aynı zamanda kalite yönetim sistemi, çevre yönetim sistemi, gıda güvenliği yönetim sistemi, tıbbi cihazlar yönetim sistemi ile bilgi güvenliği yönetim sistemi alanlarında Türk Akreditasyon kurumu tarafından akredite edilmiştir. Bununla birlikte Kazakistan, Azerbaycan, Suudi Arabistan, Özbekistan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti gibi çeşitli ülkelerde de belgelendirme faaliyetleri yürütmektedir.

SONUÇ

Tüm sektörel örgütler açısından rekabet etme gücü geçmişe nazaran giderek zorlaşmakta ve daha karmaşık hale gelerek üst düzey inovasyon ve problem çözme yeteneklerini gerektirmektedir. Nitekim bilgi paylaşımı ve yoğunluğunun üst seviyede olduğu günümüz teknoloji ve bilgi çağında örgütlerin ortaya koydukları ürün ve hizmetler kısa sürede eskieyebilmekte, rekabet ve pazar gücünü kaybedebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin sürekli iyileştirme uygulamalarını örgütsel açıdan alışkanlık haline getirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel iyileştirmeler sınırlı ve özelleştirilmiş, zaman süreciyle kısıtlanmış bir çerçevede ele alınamayacak kadar önemli bir süreci ifade etmektedir. Nitekim bu iyileştirmelerin hedef aldığı örgütsel sorunlar çok boyutlu olup örgütteki çok çeşitli konu alanlarının ve birimlerinin değişim süreçlerinin harekete geçirilmesini gerektirebilmektedir. Örgütsel sağlığın korunmasına yönelik bu iyileştirmeler, örgüt kültürünün daha verimli hale getirilmesi, yeni değerlerin yaratılması, insan kaynağının ihtiyaç ve beklentilerinin gözden geçirilmesi, inovasyon ve yaratıcılığın harekete geçirilmesi, personele ve paydaşlara geri bildirim sağlanması, örgütün misyonunun düzenlenmesi ve aktarılması, personel bağlılığının ve katılımının sağlanması, eğitim süreçlerinin düzenlenmesi, açık iletişimin güçlendirilmesi, müşteri ve paydaş memnuniyetinin ve beklentilerinin ölçülmesi, metrik ölçümler sonucu hedef ve sürece yönelik değerlendirmeler yapılması, liderlik uygulamaları gibi bir dizi sürecin onarılmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda örgütte şeffaflığın güçlendirilmesi, çalışan katkılarının ödüllendirilmesi, örgüt içi ilişkilerin kolaylaştırılması, çalışan özerkliğinin ve uygulama esnekliğinin sağlanması gibi insan kaynaklarına yönelik müdahalelerin de gerçekleştirilmesini zorunlu kılabilir.

Rekabet ortamında örgütsel sağlığın korunması için zamanında ve etkili önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Nitekim özellikle inovasyon gerektiren bazı iyileştirmeler günceli kaçırabilmekte ve atıl duruma düşebilmektedir. Bu nedenle maliyetleri azaltacak ve israfı önleyecek, gereksiz süreç unsurlarını ortadan kaldıracak

öngörüsü yüksek iyileştirmelerin yapılması daha anlamlı sonuçlar yaratmaktadır. Bu çerçevede örgütsel iyileştirmeler açısından en önemli iki unsur süreç ve performanstır. Nitekim örgütsel üretim sürecinin işleyişi ve ortaya konulan performans, örgüt çıktılarının belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle örgütsel sürecin ve performansın sürekli olarak çeşitli sayısal göstergeler kullanılarak ölçülmesi ve somut çıktılar haline getirilmesi, büyük resmin görülmesi, sorunların belirlenmesi ve gerekli iyileştirici müdahalelerin yapılması açısından önemlidir. Bu iyileştirme uygulamaları gerçekleştirilirken tüm paydaşların ve personelin sürece dâhil edilmesi, tüm perspektiflerin değerlendirmeye alınması çözümün sahiplenilmesi açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte iyileştirme uygulamaları gerçekleştirilirken veya sorunlar belirlenirken personel ve paydaş görüşlerinin öğrenilmesi de en az metrik verilerin ele alınması kadar değer taşımaktadır. Nitekim verilere yansımaya bazı temel sorun kaynakları personel görüşlerinde saklı kalabilmekte ve görüşmeler, mülakatlar neticesinde ortaya çıkabilmektedir.

Örgütlerin yetenekleri koruması, geliştirmesi ve öğrenmeyi temele alan bakış açısı da örgütsel sağlığın ve iyileştirme süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dikkate alınması gereken temel odak noktalarını oluşturmaktadır. Öğrenen ve yeteneklerini geliştiren örgütler, sistem içerisinde daima pazar paylarını arttırmakta ve ön plana çıkmaktadırlar. Aynı zamanda bu örgütlerin problem çözme ve iyileştirme becerileri de gelişmektedir. Böylece örgütsel iyileştirmelerin sağlanmasıyla örgütte sürekli gelişim sağlanmakta, ürün ve hizmet performansı artmakta, çalışanların gelişimi sağlanmakta ve örgütsel verimlilik ve kar yükselmektedir.

Örgütsel iyileştirmelerde dikkate alınması gereken bir diğer unsur ise değişimin iyi yönetilmesidir. Nitekim değişimler ani olarak ortaya çıktıklarında fırtına etkisi yaratarak örgütsel sağlığa zarar verebilmektedir. Bu nedenle değişimin yönetilmesine dayalı iyileştirmelerde öngörülen değişikliklerin dikkatlice planlanması, örgütün değişime hazır olması, örgütsel farklılıklar çerçevesinde değişime uyum sağlanması, değişim sürecine tüm paydaşların dahil edilmesi, çalışanların değişime motive edilmesi, değişime yönelik vizyon yaratılması ve değişim sürecine yönelik paydaşların bilgilendirilmesi ve sürekli geri dönüt sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel iyileştirmeler de değişimler gibi sürekli bir döngü içerisinde beslenmekte ve süreklilik arz etmektedir. Süreç içerisinde onarılmaya ihtiyaç duyan alanların iyileştirilmesinde genellikle hedef ve istenen sonuçlar planlanmakta, plan uygulanmakta, planın uygulanması sonrası elde edilen veriler kontrol edilmekte ve elde edilen sonuçlara bağlı olarak yeni iyileştirmeler planlanmakta ve gerçekleşmektedir. Yine örgütsel sorunlar çerçevesinde genellikle problem tanımlanmakta, problemin boyutları ölçülmekte ve analiz edilmekte, nedenler belirlenmekte, iyileştirmeler uygulanmakta ve sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Kısacası iyileştirme faaliyetleri birbirlerinin sonuçlarından beslenmekte ve her iyileştirme başka bir iyileştirme için girdi sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin sürekli iyileştirmeleri koordine eden “sürekli iyileştirme merkezleri” kurmaları ve buna yönelik girişimlerde bulunmalarının örgüt sağlığı açısından katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda örgütsel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için çeşitli deneyimlenmiş anlayış ve yöntemlerin kullanılması ve dikkate alınması verimlilik açısından gerekli bir unsurdur. Nitekim sürecin dikkate alınmadan performansın iyileştirilmeyeceğini, uzun vadeli bakış açısını ve sürekliliği, kademeli değişikliklerin yapılmasını ve iyileştirmelerde işbirliğinin gerçekleştirilmesini savunan Kaizen anlayışı; örgütsel kalitenin iyileştirilmesi için müşteri memnuniyetinin sağlanması ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasına dayanan TKY uygulamaları; sürecin ve çıktılarının istatistiksel teknikler kullanılarak sürekli ölçüldüğü ve kıyaslandığı ve mükemmel kaliteye ulaşmayı hedefleyen Six Sigma yöntemi; daha az ile daha fazla yapmayı ve israfı önlemeyi hedefleyen Yalın Üretim

gibi anlayış ve yöntemler, örgütsel iyileştirmelerin etkililiğini arttırmakta ve örgütün sağlığını korumaktadır. Bununla birlikte örgütsel iyileştirmeleri standartlar çerçevesinde ele alan ISO, EN ve TSE gibi çeşitli kalite yönetim standartları da iyileştirmeler açısından kalite garantisi ve güvencesi sağlamaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ele alındığında örgütsel iyileştirmelerin profesyonel yeterlikler gerektirdiği ve örgütler açısından kurumsal iyileştirme birimlerini ve uzmanlaşmayı zorunlu kıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel yapı içerisine sürekli iyileştirme birimlerinin adapte edilmesi ve iyileştirme süreçlerini harekete geçirecek yetki ve sorumlulukların tanınması örgüt sağlığı açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Arikkök, M. (2017). Total Quality Management: The way to achieve quality excellence. 04.08.2021 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/312054032_Total_Quality_Management adresinden erişildi.
- BenAvram, V. L. (2005). *Strategic measurement and management for organizational improvement: a model for our nation's government*. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Berger, A. (1997). Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 110-117. Doi: 10.1108/09576069710165792
- Bhattacharyya, D. K. (2011). *Organizational Change and Development*. (1st Edition). Oxford University Press.
- Boca, G. D. (2011). Kaizen Method In Production Management. (Conferance Paper), Young Scientists 2011 International Conference, Moscow, Russia.
- European Committee for Electrotechnical Standardization [CENELEC] (2021). About CENELEC. 17.07.2021 tarihinde <https://www.cencenelec.eu/about-cenelec/> adresinden erişildi.
- European Committee for Standardization [CEN] (2021). About CEN. 17.07.2021 tarihinde <https://www.cencenelec.eu/about-cen/> adresinden erişildi.
- Central Christian College of Kansas-CCCK (2016). 5 Strategies to Improve Organizational Effectiveness. 06.08.2021 tarihinde <https://myonline.centralchristian.edu/news/2016/08/17/5-strategies-improve-organizational-effectiveness> adresinden erişildi.
- Cummings, T. G., & Huse, E. F. (1989). *Organizational Development and Change* (4th ed.) St. Paul, MN: West Publishing.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1993). *Organizational Change and Development* (Fifth Edition). West Publishing.
- Demirbas, D., Blackburn, R., & Bennett, D. (2019). *Kaizen Philosophy In A Modern-Day Business*. Istanbul: Istanbul University Press.
- Dickson, G. (2021). 10 Dead Simple Ways to Improve Your Company Culture. 22.07.2021 tarihinde <https://blog.bonus.ly/improve-company-culture/> adresinden erişildi.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Human Resource Development. 22.08.2021 tarihinde <https://eric.ed.gov/?id=ED382792> adresinden erişildi.
- Feirer, A. (2021). Leaders Know the World of Work is Changing. <https://www.groupdynamic.net/leaders-know-the-world-of-work-is-changing-part-2/> adresinden erişildi.
- Fieldman, H. (2021). 3 Process Improvement Techniques Your Organization Can Employ Now. 23.07.2021 tarihinde <https://www.bigskyassociates.com/blog/3-process-improvement-techniques-your-organization-can-employ-now> adresinden erişildi.
- Gagnon, John ve Theunissen (2021). Organizational health: A fast track to performance improvement. 13.08.2021 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement> adresinden erişildi.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. 18.07.2021 tarihinde <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> adresinden erişildi.
- Green, S. (2019). 10 Tips to Improve Your Company's Organizational Culture. 18.08.2021 tarihinde

- <https://www.achievers.com/blog/10-tips-to-improve-your-companys-organizational-culture/> adresinden erişildi.
- Harbor, M. (2022). How to Improve an Organization Performance. 06.08.2021 tarihinde <https://businessfinancearticles.org/how-to-improve-an-organization-performance> adresinden erişildi.
- Hayler, R., & Nichols, M. D. (2007) *Six Sigma For Financial Services New York*, NY: McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization [ISO] (2015). *Quality management principles*. Switzerland: Geneva.
- IREX (2021). IREX's Guide to Organizational Performance Improvement. 26.08.2021 tarihinde <https://www.irex.org/sites/default/files/node/resource/irex-guide-organizational-performance-improvement.pdf> adresinden erişildi.
- Khan, S. A., & Zaidi, S. A. (2012). Ranking of manufacturing systems criteria. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 6(5), 2936-2941.
- Kofman, F., Sterman, J. D., & Repenning, N. (1994). *Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement*. MIT Sloan School of Management Cambridge MA 02142. 17.07.2021 tarihinde <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2506/SWP-3667-30066942.pdf?sequence=1> adresinden erişildi.
- Levin, D. Z. (2000). Organizational Learning and The Transfer Of Knowledge: An Investigation Of Quality Improvement. *Academy of Management Proceedings* , (1). Doi: 10.5465/ambpp.1997.4989371
- Lillrank, P., Shani, A. B., & Lindberg, P. (2001) Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs, *Total Quality Management*, 12 (1), 41-55, Doi: 10.1080/09544120020010084
- Maphis, K. (2020). Process Improvement May Not Be Happening at Your Organization. 23.08.2021 tarihinde <https://er.educause.edu/blogs/2020/6/process-improvement-may-not-be-happening-at-your-organization> adresinden erişildi.
- Manea, D. (2013). Lean Production – Concept And Benefits. *Review of General Management*, 17 (1), 164-171.
- Mitki, Y., Shani, A.B., & Meiri, Z. (1997). Organizational learning mechanisms and continuous improvement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Change Management*, 10(5), 426-446. Doi: 10.1108/09534819710177530
- Nadeau, R. (2020). 6 Steps to Improve Your Organization's Performance. 08.07.2021 tarihinde <https://www.business.com/articles/6-steps-to-improve-organization-performance-2/> adresinden erişildi.
- Niaz, A. (2021). How to Improve An Organization's Performance. 30.07.2021 tarihinde <https://www.hr-suite.com/organization-performance/> adresinden erişildi.
- Pellicer, E., Correa, C. L., Yepes, V., & Alarcon, L. F. (2012). Organizational improvement through standardization of the innovation process in construction firms. *Engineering Management Journal*, 24(2), 40-53. Doi:10.1080/10429247.2012.11431935
- Potocki, K. A., & Brocato, R. C. (1995). A System of Management for Organizational Improvement. *Johns Hopkins Apl Technical Digest*, 16(4), 402-412.
- Principal (2021). *4 new insights on consumers' current economic confidence and financial behavior*. Retirement Security Survey Q3 2021. 12.08.2021 tarihinde <https://secure02.principal.com/publicsupply/GetFile?fm=PQ13087&ty=VOP> adresinden erişildi.
- Pritchard, R. D. (1995). *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*. Westport: Praeger Publishers.
- Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Handbook*, McGraw-Hill.
- Sarfin, R. L. (2021). How to Improve Organization Changes. 31.08.2021 tarihinde <https://smallbusiness.chron.com/improve-organization-changes-21854.html> adresinden erişildi.
- Slobodan, Z., & Mladenka, B. (2015). Organizational Change and Improvement Performance of Companies. *Economic Analysis*, 48(1), 98-107.
- Sutherland, C. (2019). 5 Key Benefits of Organizational Development. 08.07.2021 tarihinde <https://explorance.com/blog/5-key-benefits-organizational-development/> adresinden erişildi.
- Tedder, D. (2020). Is Your Organization Good At Getting Better? 02.08.2021 tarihinde <https://www.thinkhdi.com/library/supportworld/2020/is-your-organization-good-at-getting-better.aspx> adresinden erişildi.

- Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). *Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*. International Multiconference of Engineers and Computer Scientists (IMECS), March 17-19 2010, Hong Kong.
- Türk Standartları Enstitüsü [TSE] (2020a). *2021 Yılı Performans Programı*. Ankara: TSE Raporları
- Türk Standartları Enstitüsü [TSE] (2020b). *Covid-19 Hijyen, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzu*. Ankara: TSE Yayınları
- Quinn, R. E. (1978). Productivity and the Process of Organizational Improvement: Why We Cannot Talk to Each Other. *Public Administration Review*, 38(1), 41-45. Doi: 10.2307/975409
- Vansina, L. S. (1989). Total quality control: an overall organizational improvement strategy. *National Productivity Review*, 9(1), 59. 16.08.2021 tarihinde <https://link.gale.com/apps/doc/A8297939/AONE?u=anon~2fc2a79c&sid=googleScholar&xid=be481cc9> adresinden erişildi.