



T.C. AREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Murat SUCU**

İstanbul, 2018



T.C.

AREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Murat SUCU**

Danışman: **Doç. Dr. Fahriye Oben Ürü Sanı**

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

MURAT SUCU

ÖZET

YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Murat SUCU

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fahriye Oben Ürü Sanı

Nisan, 2018 – 322 sayfa

Bu çalışmanın amacı, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe etkisini bütüncül bir model ile incelemektir. Çalışmada, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çeviklikle ilişkisinde aracılık rolü oynayabileceği öngörülen Girişimci Örgüt İklimi ve bu değişkenin etkileri de araştırılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı, Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından verilen çalışma ruhsatına sahip Yer Hizmetleri İşletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede söz konusu işletmelerdeki yöneticilerin düşünce ve algıları temel alınmıştır. Araştırmada, tam sayım yapılarak ilgili işletmelerin tüm yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış; bu işletmelerde görev alan 171 yöneticiden alınan cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile Örgütsel Çeviklik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve Girişimci Örgüt İkliminin de bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın, literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın *kuramsal katkısı*, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe etkisinin ilk kez ele alınarak açıklanması ve bu ilişkide aracılık rolü üstlenen Girişimci Örgüt İkliminin bütüncül bir modelde incelenmesidir. Bu çalışmanın *uygulamadaki katkısı* ise, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe etkisinin Türkiye’de faaliyet gösteren Yer Hizmetleri işletmelerinde ilk kez araştırılmış olmasıdır.

ABSTRACT
THE EFFECT OF THE HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM ON
ORGANIZATIONAL AGILITY: A RESEARCH IN GROUND HANDLING
COMPANIES OPERATING IN THE CIVIL AVIATION INDUSTRY
Murat SUCU

Doctorate Thesis, Business Department

Supervisor: Doç. Dr. Fahriye Oben Ürü Sanı

April, 2018 – 322 pages

The goal of this study is to examine the effect of the High Performance Work Systems on Organizational Agility in a holistic model. In this study, the Entrepreneurial Organization Climate Variable foreseen that the High Performance Work System could play an mediator role in relation to Organizational Agility and the effects of this variable were also investigated.

The implementation part of this study was carried out in the Ground Handling Companies that operating in the Civil Aviation Sector and having a working license by the General Directorate of Civil Aviation. This framework is based on the thoughts and perceptions of the managers in the business. In the survey, all managers of the related enterprises were tried to be reached by a full census; the responses received from the 171 executives involved in these enterprises were included in the survey. According to research findings; it has been found that there is a positive relationship between High Performance Work Systems and Organizational Agility and that the Entrepreneurial Organization Climate also takes part in this partial mediation role.

There is a theoretical and practical contribution of this study in the literature. The theoretical contribution of the study is to examine the effect of the High Performance Work Systems on Organizational Agility for the first time and to analyze the Entrepreneurial Organization Climate in a holistic model. The contribution of this study in practice, High Performance Work Systems on Organizational Agility effect of Ground Handling Companies are operating in Turkey have been researched for the first time in the business.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen, sonsuz bir özveri ile değerli yönlendirmeler yapan, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım değerli hocam Sayın, Doç. Dr. Fahriye Oben Ürü Sanıya teşekkürlerimi sunarım.

Tavsiyeleri ile çalışmama ışık tutan tez izleme komitesi üyesi, değerli hocalarım Sayın, Prof. Dr. Gönen Dünder ve Sayın, Doç. Dr. Nurdan Çolakoglu'na katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmamın alt yapısını oluşturan ve doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden faydalandığım T. C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programının çok değerli Öğretim Üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

T. C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü sekreterliği çalışanlarına bana sağladıkları destekler için teşekkür ederim.

Tez çalışmam süreci boyunca bana gösterdiği hoşgörü, destek ve anlayışından dolayı sevgili eşim Emine Sucu'ya teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmam sürecinde hoşgörülü davranan ve desteklerini esirgemeyen çalışmakta olduğum kurum yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Topluma ve Ülkeme faydalı bir birey olmam için çaba sarf eden çok değerli Annem Nevin Ayşe Sucu'yu rahmetle anıyorum ve Babam İsmail Sucu'ya teşekkür ediyor ve doktora tez çalışmamı onlara ithaf ediyorum.

TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ	4
1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ VE DEĞİŞEN ROLÜ	7
1.1.1 Personel Yönetiminin Ortaya Çıkışı	11
1.1.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ...	13
1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	16
1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları.....	18
1.1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	25
1.2 YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ	29
1.2.1 Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Tanımı.....	38
1.2.2 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Uygulamaları	42
1.2.2.1 İşe Alma ve Seçme	48
1.2.2.2 Eğitim ve Geliştirme	54
1.2.2.3 Karar Almaya Katılım	59
1.2.2.4 İş Güvencesi.....	63
1.2.2.5 Performans Yönetimi	66
1.2.2.6 İşin Netliği	70
1.2.2.7 Çalışan Özerkliği.....	73
1.2.2.8 Ücret ve Ödül Sistemi	76
1.3 YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNE AİT UYGULAMALAR İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR VE GÖRGÜL ÇALIŞMALAR.....	84
1.3.1 Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım.....	87
1.3.2 Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı	89
1.3.3 Kaynak Temelli Yaklaşım.....	92
2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKİLİK.....	97
2.1 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK TANIMI	97
2.1.1 Seri Üretim ve Yalın Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı	99
2.1.2 Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	102
2.1.3 Çevik Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	108

2.1.4	Örgütsel Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı	112
2.2	ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE SAHİP İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİNİ ORTAYA KOYAN KAVRAMSAL ÇALIŞMALAR.....	117
2.3	ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI	126
2.3.1	İşletmenin Sahip Olduğu Çeviklik Değerleri	126
2.3.2	Bilişim Sistem ve Teknolojileri	129
2.3.3	İşgücü	136
2.3.4	Değişim Yönetimi	141
2.3.5	İşbirliği ve Dayanışma	150
2.3.6	Esnek Yapılar	155
3.	ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	158
3.1	GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ	158
3.1.1	Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı	158
3.1.1	Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar	164
3.1.2	Örgüt İklimi Yaklaşımları	165
3.1.3	Girişimci Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı	167
3.1.3.1	Girişimci Örgüt İklimi Boyutları	169
3.1.3.1.1	Yenileşimci Örgüt İklimi	170
3.1.3.1.2	Proaktif Örgüt İklimi	178
3.1.3.1.3	Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	182
3.2	YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ.....	187
3.3	İŞLETME STRATEJİLERİ.....	191
3.4	İŞLETME ÇEVRESİ.....	199
3.5	İŞLETME YAPISI.....	204
3.6	İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	209
4.	YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	215
4.1	ARAŞTIRMA.....	215
4.1.1	Araştırmanın Konusu	215
4.1.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi	218
4.1.3	Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	219
4.1.4	Araştırmanın Hipotezleri.....	220
4.1.5	Araştırmanın Yöntemi.....	220
4.1.5.1	Araştırmanın Kapsamı.....	221
4.1.5.2	Veri Toplama Tekniği	221
4.1.5.3	Denekler.....	223
4.1.5.4	Ölçme Araçları.....	224
4.1.5.4.1	Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği.....	225
4.1.5.4.2	Örgütsel Çeviklik Ölçeği	226

4.1.5.4.3 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeği.....	226
4.1.5.5 Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri	226
4.1.6 Bulgular	227
4.1.6.1 Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri.....	227
4.1.6.1.1 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	228
4.1.6.1.2 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	232
4.1.6.1.3 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizleri.....	237
4.1.6.1.4 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	239
4.1.6.1.5 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi	242
4.1.6.1.6 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizi	244
4.1.6.1.7 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	247
4.1.6.1.8 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi	250
4.1.6.1.9 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik Analizi	252
4.1.6.2 Değişkenler Arasındaki İlişkiler	255
4.1.6.3 Araştırmanın Hipotezlerine Ait Analizler	259
4.1.6.3.1 Yapısal Eşitlik Modeli Testi İle Araştırma Modelindeki Tüm Değişkenlerin Bütüncül Olarak Analizi	259
4.1.6.4 Demografik Değişkenler İle Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Karşılaştırılması	270
4.1.6.4.1 İşletme Yaşı Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar	270
4.1.6.4.2 İşletme Büyüklüğü Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar	271
SONUÇ.....	273
KAYNAKÇA	288
EKLER.....	308

TABLO LİSTESİ**Sayfa No.**

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi	10
Tablo 2: Y Kuşağının Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması	20
Tablo 3: İşgücünde Yaşanacak Demografik Değişiklikler	21
Tablo 4: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Görüşler	26
Tablo 5: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	27
Tablo 6: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar	27
Tablo 7: Rekabetin, Örgütlerin ve İşin Değişen Doğasının Özeti	31
Tablo 8: İç Uyum ve Dış Uyum Kriterleri	37
Tablo 9: Bazı işletmelerin Yüksek Performanslı İş Sistemleri Tanımları	41
Tablo 10: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Uygulamaları	44
Tablo 11: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Uygulamaları ve Çıktıları	45
Tablo 12: Yüksek Performanslı İşletmeler ile Düşük Performanslı	46
Tablo 13: Geleneksel ve Yüksek Performanslı İş Ortamında Yöneticilerden Beklenen Görevler	47
Tablo 14: İşgören Bulma Kaynakları	53
Tablo 15: Eğitim ve Geliştirme Farkı	56
Tablo 16: Eğitimin Amaçları	57
Tablo 17: Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Karşılaştırılması	69
Tablo 18: Amerika da Yapılan Yüksek Performanslı İş Sistemleri İle İlgili Çalışmalar	84
Tablo 19: Farklı Ülkelerde Yapılan Yüksek Performanslı İş Sistemleri İle	85
Tablo 20: Esnek ve Çevik Örgütlerin Farklılıkları	102
Tablo 21: Çevikliğe Etki Eden Değişimler	104
Tablo 22: Çeviklik Kavramı İçin Literatürde Yapılan Tanımlar	106
Tablo 23: Çevik Üretim Literatürünün Temel Aldığı Konular	110
Tablo 24: Seri Üretim, Yalın Üretim ve Çevik Üretim Farklılıkları	111
Tablo 25: Örgütsel Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller	115
Tablo 26: Çeviklik Sağlayıcı Uygulamalar	120
Tablo 27: Çevik İşletmelerin Karakteristik Özellikleri	123
Tablo 28: Bilişim Sistem ve Teknolojileri ile Çeviklik İlişkisi Üzerine Yapılmış Araştırmalar	134

Tablo 29: Değişim Yönetiminin Tarihçesi.....	147
Tablo 30: Örgüt İklimi ile İlişkilendirilen İşletme Çıktıları.....	163
Tablo 31:Başlıca Girişimcilik Yönelimi Çalışmaları ve Boyutları	169
Tablo 32: Yenileşim Türleri	171
Tablo 33: Yenileşimi Etkileyen Faktörler	172
Tablo 34: Proaktif Davranış Örnekleri	180
Tablo 35: Risk Alma Tanımları.....	183
Tablo 36: Miles ve Snow'un Örgüt Stratejileri Tipolojisi	194
Tablo 37: İşletme Yapısı Tanımları	204
Tablo 38: Yüksek Uyum Sağlama Yeteneğine Sahip İşletme Yapısı	205
Tablo 39: Mekanik ve Organik İşletme Yapıları Arasındaki Farklar	207
Tablo 40: Çift İşletim Sisteminin Özellikleri	208
Tablo 41: Anketlerin Yer Hizmetleri Ruhsat Tipine Göre Dağılımı	222
Tablo 42: Deneklerin Demografik Özellikleri	223
Tablo 43: Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	225
Tablo 44: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları	230
Tablo 45: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları	234
Tablo 46: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları	236
Tablo 47: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizlerinin Sonuçları	237
Tablo 48: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları	241
Tablo 49: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları	243
Tablo 50: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları	244
Tablo 51: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizlerinin Sonuçları.....	245
Tablo 52: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları	249
Tablo 53: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları	251

Tablo 54: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları	252
Tablo 55: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğini Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	252
Tablo 56: Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Birbirleriyle İlişkileri	258
Tablo 57: Yapısal Modelin Sonuçları	260
Tablo 58: Yapısal Modele Ara Değişken Dahil Edildiğinde Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları	262
Tablo 59: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları	263
Tablo 60: Yapısal Modele Alt Değişkenler Dahil Edildiğinde Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları	265
Tablo 61: Yapısal Modele Alt Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Sonuçları	267
Tablo 62: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar	270
Tablo 63: İşletme Yaşına Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi	271
Tablo 64: Çalışan Sayılarına Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	272

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: İşe Alma ve Seçme Sürecinde 3D İlkesi	51
Şekil 2: İşgören Temin ve Seçim Süreci	52
Şekil 3: Değişim Süreci Olarak Eğitim	57
Şekil 4: Karar Alma Sürecinin Evreleri	60
Şekil 5: İş Analizi Süreci.....	71
Şekil 6: Rol Bilinci ve Rol Çatışması ile Motivasyon İlişkisi.....	72
Şekil 7: Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı	77
Şekil 8: İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması.....	80
Şekil 9: Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması	81
Şekil 10: Ödül Sistemi	83
Şekil 11: İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	93
Şekil 12: Yalınlık veya Çeviklik	103
Şekil 13: Çeviklik Boyutları: Sistemik Bakış Açısı.....	118
Şekil 14: Çeviklik Çemberi	121
Şekil 15: İşletmenin Çeviklik Analizi.....	125
Şekil 16: Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar	148
Şekil 17: Ortaklık Geliştirme Modeli	152
Şekil 18: Çevik Tedarik Zinciri.....	153
Şekil 19: Algılama Süreci Modeli	159
Şekil 20: Yenileşim Ağı.....	173
Şekil 21: Rekabet Yaklaşımları	192
Şekil 22: Değişimin Etki Alanları.....	198
Şekil 23: Çevresel Belirsizliklerin Dereceleri ve Etkili İki Unsur	200
Şekil 24: Ansoff, Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı	203
Şekil 25: Çevrenin Hızı ve İşletme Büyüklüğü Çerçevesi.....	212
Şekil 26: Araştırma Modeli	220
Şekil 27: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....	238
Şekil 28: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	246
Şekil 29: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	253
Şekil 30: Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırmanın Modeli	254
Şekil 31: Ara Değişken Modeli	259

Şekil 32: Sobel Testi Sonuçları	263
Şekil 33: Yapısal Modele Tüm Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Grafiği	264
Şekil 34: Yapısal Modele Tüm Alt Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Grafiği	269



KISALTMALAR LİSTESİ

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İK: İnsan Kaynakları



GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve buna bağlı olarak küreselleşme, ürün yaşam sürelerinin kısılması, müşteri talep ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler gibi birçok konu, işletmelerin klasik yönetim sistemlerinden ve klasik işletme yapılarından uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Yeni yönetim şekilleri geliştiren, yapılarını günün şartlarına göre uyarlayabilen, rekabet gücü yüksek olan ve çevreye hızla uyum sağlayabilen işletmelerin yaşam süreleri uzun olmaktadır. Bunları gerçekleştiremeyen işletmeler ise daha kısa ömürlü olmaktadır. İşletmelerin temel ekonomik amaçları; karlılık, süreklilik ve büyüme olarak sayılabilir. Bu bağlamda işletmelerin temel amaçlarına ulaşması, bir dizi değişim ile mümkün olmaktadır.

İşletmeler, açık sistem yaklaşımı ile değerlendirilen ve çevresinden bağımsız olmayan canlı birer varlıklardır. Bu bağlamda, işletme ve çevresi arasında önemli bir ilişki düzeyi olduğunu söylemek mümkündür. Çevredeki değişim, işletmenin değişimi için itici bir güç oluşturmaktadır. İşletme içindeki değişimi sağlayacak olan ise işletmenin sahip olduğu insan kaynağıdır. Yazında, daha önceleri bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen insan kaynağı, çevresel değişimler ve rekabet gibi konuların gündeme gelmesi ile birlikte işletmenin vazgeçilmez ve en önemli unsuru haline gelmiştir. Yapılan birçok çalışmada, insan unsurunun işletme performansı üzerindeki olumlu etkileri saptanmıştır. Değişimi başlatan, işletmenin vizyonunu, misyonunu, stratejilerini belirleyen ve uygulayan, tüm maddi ve maddi olmayan kaynakları kullanan insan kaynağının; doğru yapılandırılmış, ihtiyaçları karşılayacak ve çalışanları motive edecek bir sistem içerisinde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle klasik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sistemi yerine, işletmenin performansını arttırmayı hedefleyen, kendi içerisinde ve işletme stratejileri ile uyumlu, çalışanların motivasyonunu dikkate alan ve sinerjik etki yaratabilen bir dizi İKY uygulamaları gündeme gelmiştir. Yazında, bu uygulamalar 'yüksek performanslı iş sistemleri' olarak isimlendirilmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları, yüksek performanslı iş sistemleri ile işletmenin performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde yüksek performanslı iş sistemleri ve boyutları ele

alınarak detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Ayrıca, konu ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz evrenselci yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşım incelenmektedir.

Yönetim yazınında, hızlı karar alabilen, müşterilerin ve pazarın talep ve ihtiyaçlarını zamanında fark edebilen ve bunlara hızla cevap verebilen, bürokratik yapıdan uzak ve esnek yapıları olan işletmelerin, daha fazla rekabetçi olduğu ve yaşam sürelerinin daha uzun olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte bu yetkinliklere sahip olan işletmeler için çeviklik kavramı kullanılmaktadır. İşletmelerin tüm unsurları ile çevik olması, diğer işletmelere göre bir adım önde olmalarını sağlayacaktır. Çevik olmak sadece hızlı karar almak anlamını taşımamaktadır. Çeviklik, işletme kurucusu ya da üst yöneticilerinin yaklaşımı ile başlayan ve en son çalışanların esnekliği ile biten ve bu bağlamda tüm işletme fonksiyonlarını, bakış açısını ve iklimini kapsayan geniş bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel çeviklik ve çeviklik boyutları konusu ele alınmaktadır.

İşletmelerin, çevik bir yapıya ulaşabilmesinde girişimcilik faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Yeni fikirler geliştirmek, yenilikler ortaya koymak, proaktif olmak ve risk almak girişimciliğin temel yapı taşları arasında sayılmaktadır. Bu nedenle çevik işletmelerin, girişimcilik faaliyetlerini destekler bir iklime sahip olmaları gerekmektedir. Risk almayı desteklemeyen bir örgüt ikliminde, çalışanların risk alarak yenilikler ortaya koymasına mümkün olmayacaktır. Böyle bir örgüt ikliminde yeni ürün veya hizmet üreterek pazara sunmak da çok kolay olmayacaktır. Çalışanların ve işletmenin girişimci olabilmesi için işletmenin sahip olduğu iklimin, çalışanlara bu davranışları sergileyebilmesine izin veren bir yapıda olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın üçüncü bölümünde girişimci örgüt iklimi ve boyutları ele alınarak açıklanmaktadır. Yine çalışmanın üçüncü bölümünde işletmelerin çevikliğini etkileyeceğini düşündüğümüz; yüksek performanslı iş sistemleri, işletmenin stratejileri, işletmenin büyüklüğü, işletmenin çevresi ve işletme yapısı ele alınarak açıklanmaktadır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, çalışmanın kuramsal ve uygulamadaki katkıları sunulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinin yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının, örgütsel çevikliğe etkisini ve girişimci örgüt ikliminin bu ilişkideki aracılık rolünü bütüncül bir model altında incelemektir. Bu çalışma sonucunda, ortaya çıkan bulguların işletmelerde uygulanan İKY uygulamalarının, çevikliği sağlamak adına iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.



1. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

Günümüz işletmeleri için küreselleşme, serbest pazar yapısı ve yoğun rekabet gibi kavramlar artık olağan hale gelmiştir. İşletmeler, bu yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek ve pazarda lider bir konuma ulaşabilmek için maliyetlerini azaltmalı, yönetim ve iş süreçlerinde yenilikler yaparak performanslarını arttırmalıdır. Bununla birlikte kalite, verimlilik ve pazarda meydana gelen anlık değişikliklere hızla cevap verebilmek için ihtiyaç duyulan kaynak ve yetenekler gibi hususları da göz ardı etmemelidirler (Becker ve Gerhart, 1996). İşletme yöneticileri, kendilerine yöneltilen ‘neden karlısınız’ ya da ‘neden müşteriler sizi tercih ediyor’ gibi sorulara verdikleri cevaplarda, genellikle işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin işletme performansı üzerindeki kritik rolünü vurgulamışlardır (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu bağlamda, kaynak ve yetenekler; doğru yapılandırılmış, işletme stratejilerine hizmet eden, günümüz pazar koşullarına uyum sağlayabilen ve işletme amaçlarına ulaşmada destek olacak bir sistem içerisinde yönetilmelidirler. Bilindiği üzere, işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynakların başında insan kaynağı gelmektedir. İşletmelerin, karmaşık ve öngörülemez bir pazarda ayakta kalabilmeleri ve verimli olabilmeleri, sahip oldukları ‘insan’ kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle insan unsurunun, doğru yapılandırılmış bir İKY sistemi ile yönetilmesi gerekmektedir. İKY sistemi, işletme stratejilerinin başarıya ulaşmasında önemli roller üstlenen ‘beşeri sermayenin’ varlığını ve değerini ortaya koyan bir yapı olarak tanımlanabilir (Koch ve McGrath, 1996).

Yazında kaynak, yetenek ve performans kavramları ile ilgili tanımlar bulunmaktadır. Örneğin, Barney (1991, 1995) işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri; işletme tarafından kontrol edilebilen, işletme verimliliğini ve etkililiğini arttırmayı sağlayan tüm varlıklar, örgütsel süreçler, işletme nitelikleri, bilgi ve tecrübe olarak tanımlamaktadır. Amit ve Schoemaker (1993) ise işletme kaynaklarını; işletme tarafından sahip olunan ve kontrol altında tutulabilen mevcut unsurlar olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte işletme kaynakları ile teknoloji, bilgi ve işgücü gibi unsurların birleşmesi sonucu nihai ürün ve hizmetin ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Yazarlar işletme

yeteneklerini ise; işletmenin kaynaklarını ve işletme süreçlerini kullanarak istenilen sonuca varmak amacıyla harekete geçirme kapasitesi olarak tanımlamaktadırlar.

Performans kavramı ise; ekonomi, psikoloji ve üretim gibi disiplinlerin katkıları ile ortaya çıkan, ölçülebilir veriler ile tespit edilebilen sistem ya da model olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca performans, işletmelerin temel başarı belirleyicisi ve ürettiği çıktılar bağlamında çeşitli alanlar ile yakın ilişkisi olan bir kavram olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin, yazında yapılan çalışmalarda; işletmenin iç ve dış çevresi, iş memnuniyeti ve yürütülen faaliyetlerin başarısı gibi konular ile performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Performans ölçümünde kullanılan kriterler; ürün ve hizmet çıktısı olarak gerçekleşen nicel veriler (hizmet verilen müşteri sayısı, üretilen ürün miktarları vb.), nitel veriler (üründeki hatalar, müşteri şikayetleri vb.), zaman ölçütleri (gecikmeler, kayıp iş zamanları, son teslim tarihinde gecikmeler vb.) ve finansal veriler olarak sayılabilir. Yazında performans ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalara da rastlamak mümkündür. Yapılan çalışmalarda, performans sonuçlarının başarısında etkili olan en önemli faktörlerden birisinin çalışanların tutum ve davranışları olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanların tutum ve davranışları, yöneticileri tarafından izlenmekte, ayrıca tutum anketleri ile ölçülmeye ve işletme performansı ile ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır (Guest, 1997).

Tutum ve davranışların, işletme performansını direkt olarak etkilediği düşünüldüğünde, işletme tarafından uygulanan tutum ve davranışların ölçme ve izleme süreçleri ayrıca önem kazanmaktadır. Bu ölçme ve izleme süreçleri sonucunda ortaya çıkan veriler, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirecek, böylelikle işletme performansını arttıracak çeşitli İKY faaliyetleri ve uygulamalarını gerekli kılabilmektedir. Uygulama ve faaliyetlerin neler olduğu ve hangilerinin istenilen sonuçlar ürettiği ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Bu bağlamda, işletme performansını tutum ve davranışları ile etkileyen, işletmeye rekabet avantajı sağlayan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağının, minimize edilecek ve/veya gerektiğinde kaçınılacak bir maliyet unsuru olarak görülmemesi gerekmektedir

(Pfeffer, 1995). Çünkü insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler, rekabet avantajı sağlama konusunda işletme prosedür ve/veya uygulamalarına göre daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994).



1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ VE DEĞİŞEN ROLÜ

İşletme kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar, gelir elde etmek üzere işletmeler kurmuş ve üretim süreçlerinde birçok evre geçirilmiştir. İşletmeyi, belirli bir ortamda, dış çevresinden aldığı girdileri belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak, müşterisi olan insanlar için değer ifade eden, pazarı olan mal ve hizmetlere dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satarak gelir elde eden ve değişim halinde olan iç ve dış çevre şartları ile uyumlu bir şekilde yaşayan canlı bir varlık olarak tanımlayabiliriz (Koçel, 2014). İşletmelerin gelişimine baktığımızda ise; avcılıktan yerleşik üretim düzenine, kişisel üretimden büyük miktarlarda üretime ve bireysel müşteri ihtiyaçlarına uygun seri üretime geçiş yapma süreçlerini görmekteyiz. İşletmenin tanımında da bahsedildiği gibi işletmeler, mal ve hizmet üretmek için dış çevreden bazı girdilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu girdiler; makine, teçhizat, bilgi, sermaye, malzeme ve insan olarak sayılabilir. Bu girdiler arasında yer alan insan; işletmeye hayat veren, diğer tüm kaynakları planlayan, organize eden ve yöneten en önemli kaynak olup, yeri bir başka kaynak ile doldurulamaz durumdadır (Sabuncuoğlu, 2016).

İşletmeler, sanayi devrimi ile başlayan ve küreselleşme ile gelişen pazar koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için insan kaynağına daha fazla önem verir duruma gelmişlerdir. 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan teknolojik gelişmeler 'Endüstri Devrimi'ni doğurmuş ve bu gelişme ile birlikte ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimler başlamıştır. Artık işletmeler fabrika şeklinde ortaya çıkmaya başlamış ve kitle üretimi ile birlikte fabrikalarda çalışan insan sayısı artmaya başlamıştır (Dündar, 1995). Bu dönemde işletmeler, insan kaynağının ucuz ve bol olması nedeniyle bu kaynağın temini, korunması ve yönetilmesine yönelik herhangi bir çaba içerisinde olmamışlardır (Cingöz, 2011). Ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan işgücü kıtlığı, işletmeleri personel yönetimi konuları ile daha fazla ilgilenmeye mecbur kılmıştır. Personel yönetiminin temel görevi, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünü temin etmek ve mevcut işgücünün işletmede kalmalarını sağlamak olmuştur (Arslan, 2011). Bununla birlikte Sanayi Devrimi ile oluşan şartlar, çalışanların yaşam ve çalışma

koşullarında çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dündar, 1995). ‘Endüstri Devrimi süreci içerisinde ilk tepki, 1786 yılında Philadelphia basım işçileri tarafından ücret artışı için greve gitmeleridir. 1794 yılında ise Amerika’daki bir şirket ilk kar paylaşımı planını uygulamaya koymuştur’ (Tokmak, 2008:8). Bu bağlamda personel yöneticileri, temel görevlerinin yanı sıra farklı çalışan sorunlarının çözümü için de çaba göstermek durumunda kalmışlardır. Kısacası ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimler sonucu ortaya çıkan çalışan sorunları önem kazanmaya başlamış ve bu sorunların üzerinde durulması gerektiği anlaşılmıştır (Doğan, 2010).

İKY’nin gelişim sürecinin kısa bir anlatımı sonrasında tarihsel süreç içerisindeki gelişimi daha detaylı bir şekilde incelenmektedir. Tablo 1’de İKY’nin tarihi gelişimi özetlenmektedir. Tabloda ifade edildiği gibi 1900’lü yıllar öncesinde, çalışanların ihtiyaçları pek önemli değildi. Ancak 1900-1910’lu yıllarda, çalışanların refahı ve rahatlığı gibi konular gündeme gelmeye başlamıştır. Ayrıca bu dönemde, çalışanların güvenlik gibi bazı ihtiyaçları dikkate alınmaya başlanılmıştır.

1913 yılında, Frederick W. Taylor tarafından gerçekleştirilen Bilimsel Yönetim çalışmaları ve Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen Endüstriyel Psikoloji Teorisi, İKY’ne yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde Taylor ve arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşırken, Munsterberg; bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklara odaklanmış ve İKY’nin yeni açılımlar içerisine girmesini sağlamıştır (Arslan, 2011).

1920’li yılların ortalarında ise, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları sonucunda, çalışanların başarı için kilit faktör olduğu ve çalışanların sorunlarını paylaşabileceği bir platform kurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Cingöz, 2011).

1930-1940’lı yıllarda, işçi hareketleri ve sendikalaşma faaliyetleri görülmeye başlanmıştır. Bu gelişme, işletmelerin çalışanlarına yönelik ayrı birimler kurmasını ve bu birimlerin çalışanların idari işlerini takip etmesini zorunlu kılmıştır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017).

1950 ve 1960’lı yıllarda, insan ilişkileri önem kazanmış ve çalışanların baskı hissetmeden denetlenmesi gerektiği fikri ortaya çıkmıştır.

1960 ve 1970'li yıllarda, iş yaşamına ve sosyal güvenliğe ilişkin yasalar gündeme gelmiştir. Bununla birlikte, kararlara katılım, çalışanlara eşit muamele gibi çalışanların motivasyonlarını artırıcı ve çalışma koşullarını iyileştirici faaliyetler yürütülmeye başlanılmıştır (Akın, 2009).

1970 ve 1980'li yıllar, İKY için dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Teknolojide, ekonomide, çalışanların demografik özelliklerinde, kültürel unsurlarda meydana gelen değişimler; rekabet, Toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşması, verimlilik ve çalışan ilişkisinin kuvvetlenmesi, çalışanlara yönelik bütüncül bir bakış açısı ihtiyacı gibi konular, İKY anlayışını işletmelerin gündemine taşıyan faktörler olmuştur. Bu döneme kadar bir üretim faktörü olarak görülen çalışanların, yeni anlayışta üretimin değeri olarak görüldüğü ifade edilebilir (Yılmaz, 2012). Bununla birlikte bu yıllarda, çalışanların görevlerinin zenginleştirilmesi ve entegre çalışma takımlarının kurulması gibi faaliyetler yürütülerek, yeni ortaya çıkan kavramlara hızla uyum sağlanmaya çalışılmıştır.

1980 ve 1990'li yıllarda ise rekabet ile baş edebilmek adına tercih edilen işletme evlilikleri veya satın almalar, işletme içindeki bölümlerin nasıl yeniden yapılandırılacağı, hangi çalışanlar ile devam edileceği hangilerinin işine son verilmesi gerekeceği gibi problemlerin doğmasına neden olmuştur. 'Bu dönemde, İKY ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanılmıştır.'(Tokmak, 2008:13). Böylelikle günümüz koşullarında İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. (Tokmak, 2008). Günümüze doğru gelindiğinde ise; klasik İKY politika ve uygulamaları, yerini yüksek performanslı iş sistemlerine bırakmaya başlamıştır. Personel yönetiminden İKY'ne, İKY'den yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına geçiş süreçleri diğer bölümlerde detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

DÖNEMLER	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri.	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri.
1900-10	Çalışanların rahatlığı.	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları.
1910-20	Görev verimliliği.	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları.
1920-30	Kişisel farklılıklar.	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler, danışmanlık programları.
1930-40	Sendikalaşma.	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	İletişim programları.
1940-50	Ekonomik güvenlik.	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar.
1950-60	İnsan ilişkileri.	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri.
1960-70	Katılım İş kanunları.	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları.
1970-80	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi.	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları.
1980-90	İşten ayrılmalar.	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri.
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme.	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme.
2000 sonrası	Yüksek performanslı, stratejik politikalar ve uygulamalar.	Çalışanlar işletmenin ortaklarıdır. Potansiyellerini ortaya koyacak her türlü ortam yaratılmalıdır.	Stratejik odaklı rekabet ve motivasyon yöntemleri, çalışanları işletme ile bütünleştirme.

Kaynak: Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. SBE. s:14.

1.1.1 Personel Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Personel yönetiminin 18. yüzyıl sonlarına doğru (1870-1900) İngiltere’de ortaya çıkan Sanayi Devrimi ile başladığı söyleniyor olsa da ilk izleri çok daha eski dönemlere dayanmaktadır.

M.Ö. 1800’lü yıllarda, Babil hükümdarı Hammurabi tarafından ilk ücret konusu ortaya atılmıştır.

M.Ö. 1650 yılında, Çinliler tarafından ilk kez iş bölümü konusu gündeme getirilmiştir.

M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından ise örgütlenme ve yönetim ile ilgili temel kavramlar ortaya atılmıştır.

M.Ö. 400 yıllarında ise Çinliler ilk kez personel devir probleminden bahsetmişlerdir.

M.Ö. yıllarda yaşanan bu gelişmeler sonrasında, 1768 yılında James Watt’ın buhar makinesini bulması ile başlayan sanayi devrimi ile üretim artışı ve makineleşme ortaya çıkmaya başlamıştır (Atlı, 2013).

Üretim artışı ve makineleşme, fabrikaların doğuşunun ve seri üretim yöntemine geçişin başlangıç noktası olmuştur. Bu bağlamda işletmeler, işlerin yürütülebilmesi için daha fazla çalışana ihtiyaç duymaya başlamıştır. Çalışan ihtiyacını karşılamak üzere işletmeler; ihtiyaç duyulan insan kaynağını bulma, seçme, cezbetme ve bünyelerine çekme konularında sürekli çaba içerisinde olmuşlardır. 1800’lü yılların sonlarına kadar bu süreçlerin yönetimi, yöneticilerin görevlerinin bir parçası olarak görülmüştür. Ancak çalışan ihtiyaçlarındaki değişim ve yönetsel zorluklar nedeniyle insan kaynağının yönetim süreci farklı bir boyut kazanmıştır. Artık bu süreçlerin farklı ve uzman birimler tarafından yürütülmesi ihtiyacı doğmuştur (Dessler, 2017).

Ayrıca personel bölümleri, işçi sendikalarının ortaya çıkmasıyla birlikte sendikalar ile ücret, çalışma saatleri, çalışma şartları vb. konularda pazarlık etme süreçlerini de yürütmeye başlamışlardır (Doğan. 2010).

Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı personel bölümlerinin yürütmüş olduğu iş süreçleri giderek artmış ve çeşitlilik kazanmaya başlamıştır.

Bu bağlamda işletmeler, çeşitli isimler altında (işe alım büroları, eğitim birimleri, fabrika okulları gibi) birimler kurmaya başlamışlardır. İşe alma, işten çıkartma gibi süreçler artık personel yöneticileri tarafından yürütülmeye

başlanmış ve birim yöneticilerinin yükü hafifletilmiştir (Dessler, 2017). ‘Bugünkü anlamda ilk personel yönetimi uygulamaları, 19. Yüzyılın sonlarına doğru İngiltere, Amerika ve Almanya’da görülmeye başlanmıştır’(Çetin, Elmalı ve Arslan 2017:3). Ayrıca Taylor, personel işlemlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını öneren ilk isimler arasındadır. Taylor, bilimsel yöntemler kullanılarak boşa giden emeğin fayda sağlar duruma getirilmesini, personelin aşırı iş yükünün gözden geçirilmesini, çalışanların eğitimle üst kademelere yükseltilmesine fırsat tanınmasını ve işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını önermiştir (Cingöz, 2011). Bu dönemde personel yöneticileri, yönetim ile mavi yakalı çalışanlar (işçiler) arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir (Arslan, 2011).

İnsan Kaynaklarının ortaya çıkışından ve stratejik önem kazanmasından önce personel yönetimi; işletmelerde işe alım, personel seçimi, bordro işlemleri ve ücret konularını takip eden, yöneticilerin üstlenmek zorunda olduğu iş yükünü onların omuzlarından alan ve bu nedenle ‘hizmetçi’ olarak yorumlanan, stratejik önemi ve konumu olduğu düşünülmeyen bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Sadullah ve Diğerleri, 2015). Kısacası personel yönetimi; çalışanı maliyet unsuru olarak değerlendiren, çalışanların kayıtlarını tutan, bu yönüyle uzmanlık gerektirmeyen kısıtlı yetkiye sahip ve bununla birlikte yönetimle yakın ilişkisi olmayan bir iş fonksiyonu olarak görülmekteydi (Atlı, 2013). Ancak günümüzde varlığını sürdüren ve 1970’li yıllarda ortaya çıkan küreselleşme ve rekabet kavramları, insan faktörünün ve personel yönetiminin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Çünkü işletmelerin, rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi olan insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, rekabet ve küreselleşme, personel yönetimi süreçlerindeki zorluklar, çalışan ihtiyaçlarının değişmesi ve insan faktörünün stratejik önem kazanması gibi nedenlerden dolayı personel yönetimi kavramı insan kaynakları (İK) kavramı olarak değişmiş ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli kaynağı haline gelmiştir (Dessler, 2017). 1980’li yıllara kadar ‘Fordist-Taylorist’ paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen İK, bu gelişmeler sonrasında stratejik önem kazanmaya başlamıştır (Bayat, 2008).

1.1.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi, değişen şartlar altında ihtiyaçları karşılayamaz duruma gelmiştir. Bu nedenle personel yönetimi süreçleri, tekrar ele alınmış ve küçük değişiklikler yapılarak yeni bir yapıya ulaşması hedeflenmiştir (Guest, 1987). Bu değişiklikler; personel yönetiminin kayıt ve izleme rolünden, İK ihtiyaçlarını proaktif olarak karşılayan bir yapıya dönüşmesi ve personel yönetiminin diğer departmanların İK planlama ve kontrol bilgilerini sağlayan bir bilgi derleme ve işleme rolünden uzaklaşması olarak sayılabilir (Barutçugil, 2004). Personel yönetiminin rollerinin değişmesinde önemli etkileri olan bir diğer gelişme ise; teknolojik gelişmeler ve ekonomik değişimlerdir. Teknolojik gelişmeler ile çalışanların evlerinden çalışabilir duruma gelmeleri, esnek çalışma saatlerinin gündeme gelmesi ve hizmet sektörünün önem kazanması, İKY süreçlerinin bu gelişmelere uyum sağlar duruma gelmesini gerektirmiştir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017). Bu gelişmeler ışığında; personel yönetimi süreçleri yerine İKY süreçlerine bırakmıştır. Bazı personel yöneticileri İKY kavramını, yeni bir şişeye konmuş eski şarap olarak değerlendirmişlerdir. Ancak personel yönetimi kavramına en uygun olan yeni kavram İKY kavramı olmuştur (Armstrong ve Taylor, 2014).

Personel yönetiminden İKY'ne geçişin tarihi sürecini biraz daha detaylı incelersek; İKY kavramının, 1940'lı yıllardan sonra personel yönetimi kavramının yerini almaya başladığını söyleyebiliriz (Armstrong ve Taylor, 2014). Bununla birlikte 'İnsan Kaynağı' kavramı ilk olarak Peter Drucker tarafından, 1954 tarihli *'The Practice of Management'* kitabında kullanılmıştır. Drucker, bu çalışmasında yönetim fonksiyonlarını; işi yönetmek, diğer yöneticileri yönetmek ve çalışanları yönetmek olarak üçe ayırarak incelemiştir. Drucker, çalışanlar kavramını 'insan kaynağı' olarak adlandırmış ve insan kaynağının diğer kaynaklarda olmayan bir kaliteye sahip olduğunu belirtmiştir. (Akkoyun, 2015). Peter Drucker'dan sonra 1960'lı yıllarda İktisatçı Wight Bakke, İKY kavramını ilk kullanan araştırmacılardan oluşmuştur. Böylelikle İK ve İKY kavramları yönetim ve iktisat alanlarına konu olmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda ise, yaşanan ekonomik krizler sonucunda işletmelerin küçülmesi ve bununla birlikte işten çıkartmalar gündeme gelmiştir. İşletmelerin toplu işten

çıkartmalara başvurması nedeniyle bu dönemde personel yönetimi işlevleri yetersiz kalmış ve farklı, esnek ve çözüm arayıcı yaklaşımların uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017).

1980’li yıllarda İKY, personel yönetiminin aksine ‘insan’ faktörünü ön plana alan bir boyuta gelmiştir (Atlı, 2013). Ayrıca yine 1980’li yıllarda İKY kavramı; davranış bilimlerinden, stratejik yönetim konularından, beşeri sermaye ve endüstriyel ilişkiler alanından desteklenen çeşitli teoriler ile kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur (Armstrong ve Taylor, 2014).

1980’li yıllardan sonra çalışanların ücreti, yan ödemeleri, sigortaları, raporlu oldukları gün sayıları, işe devamsızlık ve geç kalmaları gibi kayıtları tutma faaliyetlerini yürüten personel yönetimi süreçleri, yerini İKY uygulama ve politikalarına bırakmıştır (Sabuncuoğlu, 2016). Bu uygulama ve politikalar, klasik yönetim tarzının aksine işletmelerin yüksek performansa ulaşabilmesi için insana yapılacak yatırımlar üzerinde durmaktadır. Eğitime daha fazla önem verilmesi, çalışanların tatminini sağlamak amacı ile yürütülen faaliyetler, motivasyon artırıcı uygulamalar, ödül sistemlerinin kurulması, performans değerlendirme sistemleri ve ekip çalışmasına önem verilmesi gibi faaliyetler en belirgin uygulamalardır. İKY politika ve uygulamalarının stratejik bir boyut kazanması ve işletme performansı ile ilişkilendirilmeye başlanması üzerine akademik çevreler de konuya odaklanmaya başlamıştır. Örneğin; 1981 yılında Harvard Business School da ilk kez İKY dersi okutulmaya başlanmıştır (Atlı, 2013). 1984 yılında Harvard Üniversitesi öğretim görevlisi Michael Beer ve arkadaşları tarafından kaleme alınan ‘*İnsan Kaynakları Yönetimi: Endüstriyel İlişkiler ve Örgütsel Gelişim Bütünleşmesi*’ başlıklı makalede insanın maliyet unsuru değil, bir işletme varlığı olduğu ifade edilmiştir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017). 1989 yılında ‘Amerikan Personel Yönetimi Derneği’ isminin ‘İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği’ olarak değiştirilmesi ile İKY’nin popülerliği daha da artmaya başlamıştır. 1991 yılında Chicago Üniversitesinden Gary Becker’in ‘*İnsan Kaynakları Teorisi*’ adlı çalışması ile ‘Nobel Ekonomi Ödülü’nü’ kazanması da en önemli gelişmeler arasında yer almaktadır (Atlı, 2013).

Personel yerine İK kavramının kullanılmasının temel nedeni, çalışanları maliyet unsuru olarak görmek yerine işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli gelişiminde etkili olan bir kaynak olarak değerlendirilmesidir. Bununla birlikte çalışanlar, yalnızca sorumluklarını yerine getiren değil, aynı zamanda belirlenen standartları ve yöntemleri değiştirebilmek için yaratıcılıklarını kullanan en önemli kaynak olarak görülmesi gerekmektedir (Akdemir, 2014). Bu bağlamda personel yönetimi süreçleri, insan faktörüne daha fazla önem veren ve işletmenin gelişiminde, gelişiminde ve çevresel değişime cevap verebilmesinde etkin rol oynayan İKY süreçleri olarak değişmiştir.



1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Yazında, İKY ile ilgili farklı tanımlar bulunuyor olsa da birçoğu birbirine yakın tanımlardır. Bazı İKY tanımları aşağıda verilmiştir.

Atlı (2013) İKY kavramını; işletmenin etkinlik ve verimliliğini dikkate alan, işletme hedefleri ve çalışanların gereksinimlerini birbirlerini destekleyici şekilde ele alan, insan boyutunu ön planda tutan ve çeşitli İKY tekniklerini uygulayarak çalışanların motivasyon ve verimliliklerini arttırmayı hedefleyen bir yapı olarak tanımlamıştır.

Mansour (2015) ise; yönetim felsefesini oluşturma bakış açısı ile İKY, beşeri sermayenin işletme başarısını ortaya çıkartmada ve devamlılığını sağlamada önemli bir faktör olduğu düşüncesi ile yönetim felsefesinin oluşturulması olarak tanımlamıştır.

Wright, McMahan ve McWilliams (1994) İKY kavramını; beşeri sermaye havuzunu yönetmeye odaklanmış işletme faaliyetleri ve beşeri sermayenin işletme hedeflerini yerine getirmeye yönlendirilmesini sağlamak olarak tanımlamışlardır.

Barutçugil (2004:32) ise; 'İKY, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanları, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Ayrıca İKY'ni, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimi' olarak ifade etmiştir.

Hançer (2004:6) ise; 'İKY'nin özünü, işletmedeki tüm insan kaynaklarını tam anlamıyla yararlı biçimde geliştirmek ve personelin işletme hedeflerine ulaşmak için etkin bir biçimde çalıştığından emin olmak' olarak ifade etmiştir.

Guest (1997) ise; İKY, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırma yeteneği olan ve örgütsel bağlılık, iş dizaynı ve hedef belirleme gibi belirli teorilerin desteği ile meydana gelen yapılardır şeklinde tanımlamıştır.

Sabuncuoğlu (2016) ise; İKY, işletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması, işgören beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerini sağlanması felsefesine sahip bir yapı olarak tanımlamıştır. Ayrıca, bu yaklaşım açısından bakıldığında, İKY; çalışanların işletmenin tüm süreçlerinde yüksek performans sergilemelerini ve bununla birlikte çalışanların mutlu ve motive bir

şekilde çalışmalarını sağlamayı hedeflediğini ifade etmiştir. Kısacası işletme yönetimi, olumlu çıktılar elde etmek için çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bu nedenle İKY politika ve uygulamaları yapılandırılır iken, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Armstrong ve Taylor (2014) İKY kavramını; organizasyon içinde bulunan insanların istihdamı, gelişimi ve refahını sağlama konularına stratejik, entegre ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadırlar.

Dessler (2017) ise; İKY kavramını, işletmenin ihtiyaç duyduğu/duyacağı işgücünü temin etme, eğitme, değerlendirme ve ödüllendirme sürecinin ve bununla birlikte çalışanlar ile işgücü ilişkisi kurma, sağlık ve güvenlik temini süreçlerinin yönetimi olarak tanımlamıştır.



1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları

İK; işletmelerin verimliliğini, finansal kazançlarını arttıran ve yaşam sürelerini etkileyen en önemli kaynaklardan birisi olmuştur (Delery, 1998). İK literatüründe ortaya atılmış ve yaygın bir fikir birliği sağlanmış görüşlere göre, iyi yapılandırılmış İKY uygulamaları, işletmenin performansına direkt etki etmekte ve ekonomik olarak önemli katkılarda bulunmaktadır (Huselid, 1995). Yüksek kar eden işletmelerin, etkili ve verimli bir çalışma sistemi yürüttükleri ifade edilmektedir. Verimlilik, en basit tanımı ile girdilerin çıktılara oranı veya girdilerin çıktılara dönüştürülebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Verimliliğin artırılmasında izlenecek yol, maliyetlerin azaltılması olarak düşünülse de günümüz koşullarında bu düşünce geçerliliğini kaybetmiştir. Artık verimliliğin ilk şartı, insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması yoluna gitmek olmuştur. Günümüzde birçok işletme, doğru İKY uygulamaları ile verimliliklerini arttırmaktadır. İşletmelerde kullanılan makinelerin yetkinliklerinin artırılması belirli bir süre sonra başarısızlıklar ile sonuçlanmaktadır. Ancak İK'nın etkin ve verimli yönetilmesi ileride gözle görülür verimlilik artışlarını ortaya çıkartmaktadır (Hançer, 2004). İşletmeler için etkili olmak ise, sonuçlara varabilmek anlamını taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu açıklamalar ışığında, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı, işletmenin etkili ve verimli olmasında ve yüksek kar elde ederek yaşamını sürdürmesinde önemli roller üstlenmektedir.

İKY politikası; İKY'nin yapılması gerekenleri ve bununla birlikte İKY uygulamalarının nasıl yürütüleceğini belirleyen bir kılavuz anlamına gelmektedir. İKY uygulamaları ise, çalışanların yönetimi ve gelişiminde ayrıca çalışan-işveren ilişkilerinde yer alan İK faaliyetlerinden oluşmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014). Storey ve Diğerleri (2009); İKY politika ve uygulamalarının etkisini şu şekilde açıklamıştır: 'İKY politikaları, İKY uygulamalarını; İKY uygulamaları, çalışan tutum ve davranışlarını; çalışan tutum ve davranışlar ise müşteri değer algısı ile hizmet taleplerini etkilemektedir.' (Armstrong ve Taylor, 2014:54). Bu bağlamda işletmeler, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak karşılayamaz durumdadır ise performans hedeflerine ulaşmaları mümkün olamayacaktır. İhtiyaçlar, insanın

sağlıklı olarak varlığını sürdürmesi için gerekli olan koşulları ifade eden fizyolojik ihtiyaçlar; zihinsel ve ruhsal sağlıkları için gerekli koşulları ifade eden sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilir. Bu ihtiyaçlar ile beraber çalışanların başarı ihtiyacı, geri bildirim alma, özerklik, adalet, dürüstlük ve iş güvenliği gibi ihtiyaçları da göz ardı edilmemelidir. Beklentiler ise, durağan bir yapıda olmayıp, değişen çevre şartları ile orantılı olarak değişmektedir. Örneğin, çalışanlar temel ihtiyaçları ile beraber başarı, bağımsızlık, ilerleme ve daha fazla maddi gelir gibi beklentiler içerisinde olabilir. Çalışanların iş hayatındaki davranış ve tutumları, ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanması ile olumlu bir duruma dönüşmektedir. Yani, ihtiyaçları ve beklentileri karşılanmış çalışanların verimlilikleri ve motivasyonları yükselecek ve böylelikle işletme performansında artış gözlemlenecektir. Tam tersi durumda ise; işin kötü ve yanlış yapılması, ürünlere zarar vermek, rüşvet almak gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. İKY politika ve uygulamaları, çalışanların bu ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde dizayn edilerek uygulanmalıdır (Sadullah ve Diğerleri, 2015).

Bununla birlikte Türkiye’de iş yaşamında olan 26 milyon çalışanın 13 milyonunu Y kuşağı oluşturmaktadır. Bu yeni kuşağı yönetmek, işletmeleri farklı İKY uygulamalarını devreye sokmasını gerektirmektedir. Kuşaklara göre gruplandırma; Kayıp Kuşak, Baby Boomers (Bebek Patlaması), X,Y,Z kuşakları çerçevesinde yapılmaktadır. 1945 yılı öncesi doğanlar kayıp kuşak, 1945-1964 arası doğanlar Baby Boomers, 1965-1980 arası doğanlar X kuşağı, 1980-2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı, 2001 ve sonrası doğanlar ise Z kuşağı olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2015). Tablo 2’de gösterildiği gibi Y kuşağı, diğer kuşaklara göre ciddi farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar, klasik İKY politika ve uygulamalarının tekrar ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarındaki değişiklikler ve kuşakların farklı bakış açılarına sahip olmaları, işletmelerin yapı ve süreçlerinde değişiklikler/yenilikler yapmasını zorunlu kılmaktadır.

Tablo 2: Y Kuşağının Diğer Kuşaklarla Karşılaştırılması

Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı
-Çalışmak için yaşama anlayışı hakimdir.	-Yaşamak için çalışma anlayışı hakimdir.	-İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hakimdir.
-Otoriteye ve kurallara saygılıdır.	-Otoriteye ve kurallara saygılıdır.	-Otoriteye karşı saldırgan bir tutuma sahiptir.
-İşyerinde sadık, aynı yerde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme hedefine sahiptir.	-Genellikle iş yerine sadık olup, daha iyi bir fırsatla karşılaştığında değişiklikten kaçınmaz.	-Farklı arayışlar içinde olup, kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapar.
-İşkoliktir.	-İş motivasyonu yüksektir.	-Eğlenerek çalışmayı sever.
-En önemli motivasyonu takdir ve kariyerinde ilerlemektir.	-En önemli motivasyonu maddiyat ve kariyerinde ilerlemektir.	-En önemli motivasyonu farklılaşan iş tanımları ve iş yaşam dengesinin sağlanmasıdır.
-Yönetimsel yaklaşımı sorgulamaz.	-Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez.	-Şeffaf ve adaletli yönetimsel anlayışı önemser.
-Çalışma saatlerine uyumludur.	-Çalışma saatlerine uyumludur.	-Esnek çalışma saatlerini tercih eder.
-Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir.	-Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir.	-Sabırsızdırlar.
-Kanaatkardır.	-Rekabetçidir.	-Yenilikçidir.
-İş odaklı yaklaşıma sahiptir.	-Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptir.	-Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir.

Kaynak: Akdemir, A. (Ed.). (2015). *Girişimcilik ve İş Kurma*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi. S:379.

İKY politika ve uygulamalarının yapılandırılmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise işgücünde yaşanan ve yaşanacak demografik değişikliklerdir. Tablo 3’de görüldüğü üzere önümüzdeki birkaç yıl içerisinde işgücünün demografik özelliklerinde önemli değişiklikler olması beklenmektedir. Kadın çalışanlar ile mevcut işgücündeki yaşlılık oranında artış olacağı tahmin edilmektedir. Bu bağlamda özellikle yaşlanmış işgücünün, işletmeler için önemli bir sorun haline gelmesi beklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin, genç işgücünü işletmeye çekebilme ve tutabilmek için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekecektir. Bununla birlikte Siyahi ve Asyalı çalışanların sayısında 2022 yılına kadar artış olacağı tahmin edilmektedir. Kültürel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olacak bu gelişme, işletmelerin farklı kültürlerin ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilme yeteneğini arttırması gerektiğini

ortaya çıkartmaktadır. Kısacası, demografik faktörlerde yaşanması beklenen bu değişiklikler işletmelerin İKY konularına daha fazla eğilmesini gerektirecektir. Örneğin, işletmeler çalışanların bilgi, beceri ve eğitimlerine daha fazla odaklanarak, onları bir beşeri sermaye olarak görmesini sağlayacaktır (Dessler, 2017).

Tablo 3: İşgücünde Yaşanacak Demografik Değişiklikler

Yaş	1992	2002	2012	2022
16-24	%16.9	%15.4	%13.7	%11.3
25-54	%71.4	%70.2	%65.3	%63.1
55+	%11.8	%14.3	%20.9	%25.6
Beyazlar	%85.0	%82.8	%79.8	%77.7
Siyahiler	%11.1	%11.4	%11.9	%12.4
Asyalılar	%4.0	%4.6	%5.3	%6.2
İspanyollar	%8.9	%12.4	%15.7	%19.1

Kaynak: Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15. Baskı. İngiltere: Pearson Education Limited. s:44.

İKY politika ve uygulamalarının amaçları farklı yazalar tarafından aşağıdaki şekillerde ifade edilmektedir.

Barutçugil (2004) İKY politika ve uygulamalarının amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek,
- İş tatminini sağlamak,
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunmak,
- İşletmenin ana hedefleri ve stratejileri ile uyumlu olacak insan kaynağını bulmak, temin etmek, tutundurmak ve en verimli biçimde değerlendirmektir.

Armstrong ve Taylor (2014) ise İKY politika ve uygulamalarının amaçlarını;

- İşletmenin stratejileri ile entegre halde olan İKY stratejilerinin geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Yüksek performans kültürünün işletme içerisinde geliştirilmesine katkıda bulunmak,

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli, beceri sahibi insanları işletmeye kazandırmak ve işletmede tutmak,
- Çalışanlar ve işveren arasında karşılıklı güven ortamını geliştirmek,
- Çalışanların etik bir şekilde yönetilmelerini teşvik etmek olarak ifade etmişlerdir.

Guest (1987), İKY politika ve uygulamalarının amaçlarını;

- Stratejik entegrasyon sağlamak,
- Yüksek bağlılık sağlamak,
- Yüksek kalite ve esneklik sağlamak olarak ifade etmiştir.

Eren (2013) ise İKY politika ve uygulamalarının amaçlarını;

- Kaliteli ve etkin işgücünü işletmeye çekmek ve uygun olanlarını işletmeye almak,
- Çalışanların gelişimi için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlamak ve yürütmek,
- Kaliteli ve etkin işgücünü işletmede tutmak ve işletmeye bağlılıklarını arttırıcı faaliyetler planlamak ve yürütmek,
- İşçi ve işveren sendikaları ile iyi iletişim kurmak ve karşılıklı fayda temelli denge ortamını korumak ve sürdürme olarak sıralamıştır.

İKY politika ve uygulamaları, özellikleri ve fonksiyonlarına göre iki temel grupta toplanabilir. Bu gruplar; *maliyet azaltıcı (kontrol)* İKY politika ve uygulamaları ile *bağlılık sağlayıcı (bağlılık)* İKY politika ve uygulamalarıdır. Bu iki grup, daha önce yapılmış olan araştırmalarda adı geçen kontrol ve bağlılık kavramları ile örtüşmektedir. Kontrol ve bağlılık kavramları, çalışanların iş ortamında sergiledikleri davranış ve tutumları şekillendirmek için iki farklı yaklaşım sunmaktadır. Kontrol kavramı; tanımlanmış kural ve prosedürler ile ölçülebilir çıktılar kriter olarak alan, ödüllendirme sistemi sayesinde çalışan uyumunu sağlayarak işgücü maliyetini azaltmayı ve verimliliği arttırmayı hedefleyen bir yaklaşıma sahiptir. Bağlılık kavramı ise, işletme ve çalışan hedefleri arasında psikolojik bağlantı kurarak istenilen çalışan tutum ve davranışları şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir amacı ise bağlılığı yüksek çalışanlar yaratarak kişilerin görevlerini işletmenin hedefleri ile uyumlu bir şekilde yürütmelerini sağlamak ve güven ortamı oluşturmaktır (Arthur,

1994). Bağlılık temelli İKY uygulamaları, sosyal iklimin oluşturulmasında önemli bir faktör olduğu (güven, işbirliği, paylaşılan kodlar ve kullanılan dil) ve karşılıklı kazan-kazan bakış açısı ile uzun dönemli fayda sağlamaya hizmet ettiği ifade edilmektedir (Collins ve Smith, 2006). Stratejik başarı için son derece yetenekli ve işletmeye bağlılığı yüksek çalışanların ortaya çıkartılması ve bu çalışanların stratejilerin oluşturulması, formüle edilmesi ve uygulanması süreçlerinde bulunması işletmenin stratejik rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Mansour, 2015).

İşletmeler, arzu ettikleri hedeflere ulaşabilmek için hangi İKY uygulama modelini seçeceklerine ve uygulayacaklarına karar almaları gerekmektedir. Bu karar işletmenin iç ve dış çevresi, stratejik durumu, hedef ve amaçları ile doğrudan ilişkili olacaktır. Bu açıklamalar ışığında, eğer işletmeler stratejik rekabet avantajına sahip olarak rakiplerinden bir adım önde olmak istiyorlar ise İKY politika ve uygulamalarının temelinde bağlılık sağlayıcı faaliyetlere sahip olması gerektiğini düşünmekteyiz.

Bununla birlikte İKY'nin, çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmemesi personel yönetiminden farklılıkları arasındaki en önemli unsurdur. Çünkü insan, işletmenin ihtiyaç duyduğu diğer kaynaklar gibi sınırlı bir yapıya sahip değildir. Sınırsız yetenekleri ve gelişebilen kapasiteleri ile işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde kendini uyarlamasında birinci derecede rol oynamaktadır. Bu bağlamda İK yaklaşımı, insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok, bir yatırım unsuru olarak ele almaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017). Bu nedenle günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak İKY politika ve uygulamalarının, maliyet azaltıcı bir yönetim felsefesi içerisinde oluşturulmaması gerektiğini düşünmekteyiz.

Son dönemlerde İK literatüründe çalışmalara önemli oranda konu olan ve çalışanlara farklı bir bakış açısını ifade eden entelektüel sermaye kavramı, maddi varlıkların yerine maddi olmayan varlıklardan daha fazla değer elde edilebileceğini vurgulayan bir yaklaşımdır. İşletmelerin defter değeri (parasal sermaye ve fiziksel sermayenin toplamı) ile bu değere ödenecek değerin arasındaki fark, entelektüel sermayenin yarattığı değerdir. Bununla birlikte entelektüel sermaye, çalışanların arasındaki ilişkilerin ve yaratıcılık ile

yenilikçiliğin geliştirilmesi ile işletmelerin daha fazla değer kazanacağını öngören bir bakış açısına sahiptir (Akdemir, 2014). Entelektüel sermaye, işletmenin sahip olduğu bilgi deposu ve akışı ile ilgili bir kavramdır. Bu kavram, işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkların ilişkisi ile ortaya çıkan işletmenin değeri anlamını taşımaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014). Küresel rekabetin artması ile birlikte, somut sermaye dışında işletmenin bilgi ve öğrenme becerilerinin de üretim faktörü olarak kullanılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bilgi üretimi ve yönetimini sağlayan entelektüel sermaye bu sayede içinde bulunduğumuz bilgi çağının en önemli değeri haline gelmiştir. Entelektüel sermaye ilk olarak ekonomist John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında tanıtılan ve işletmenin pazar değeri ile defter değeri arasındaki farkı ifade eden bir kavramdır.' (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:296). Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan birçok çalışmada çalışanların, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için sahip oldukları en önemli unsur olduğu ifade edilmektedir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

1.1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

İKY ile personel yönetimi arasında belirgin farklılıklar bulunmakta ve bu farklılıklar işletme yönetimine yeni yaklaşımlar sunmaktadır. İKY süreçleri ile stratejik yönetim süreçlerinin entegre edilmesi ve insan kaynağından optimum seviyede faydalanılması gibi fikirler, yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. İKY uygulamalarının, personel yönetimine göre 'en iyi' uygulamaları içinde barındıran bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (Guest, 1987).

Tablo 4'de görüldüğü gibi personel yönetimi ve İKY arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Zaman ve planlama bakış açısında, İKY'nin uzun dönemli bir planlama bakış açısı ile stratejik bir değer yaratma eğiliminde olduğu ve gelecek için proaktif ve birbirleri ile entegre edilmiş planlar oluşturduğu görülmektedir. personel yönetimi ise daha kısa dönem, geçici ve uyumcul özellikler taşıyan bir planlama bakış açısını ifade etmektedir. Ayrıca İKY, işletme performansını arttırıcı faaliyetlerden birisi olan çalışan bağlılığını sağlamak için gerekli faaliyetleri yürütmeyi vurgular iken, personel yönetimi ise itaatkar davranış sergilemenin önemini vurgulayan bir yapı içerisindedir. Personel yönetimi yaklaşımı ile girişimci, yenilikçi, kendi kararlarını alabilen ve işletme stratejileri ile uyumlu tutum ve davranışlar sergileyecek iş gücünü yaratmak pek mümkün olamayacaktır. İKY, kendi kendini yöneten ve kontrol eden ekiplerin oluşturulması ve bu ekiplerin desteklenmesi felsefesine sahip olduğu görülmektedir. Ancak personel yönetimi, klasik yönetim düşüncesi çerçevesinde ekiplerin ve çalışanların, yöneticiler tarafından kontrol edilmesi gerektiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Sosyal iklimin parametrelerinden birisi olan güven kavramı, her iki yönetim düşüncesinde önemli farklılıklara sahiptir. İKY politika ve uygulamalarında, bireylere yüksek güven vurgulanır iken personel yönetiminde ise İKY politika ve uygulamalarına göre daha düşük güven vurgulanmaktadır.

Bununla birlikte personel yönetimi daha merkezi, bürokratik, yetki devrini desteklemeyen ve tüm görevlerin yapısal olarak belirlendiği bir çerçeve içinde hareket etmeyi ifade ederken İKY, işletme yapısının daha organik bir yapıda olmasını, yetkilerin devir edilebileceğini ve esnek rollerin ortaya

çıkartılabileceğini ifade etmektedir. Personel yönetimi bakış açısında çalışanların rol ve görevlerini yerine getirirken profesyonellik ve uzmanlık aranmakta İKY bakış açısında ise yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların zamanla geliştirebilecekleri ve uzmanlaşacakları rol ve görevler olduğu ifade edilmektedir. Son olarak personel yönetimi, insanı bir maliyet unsuru olarak görür iken İKY, insandan maksimum oranda yararlanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 4: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Görüşler

ÖĞELER	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Zaman ve Planlama Bakış Açısı	Kısa Dönem Reaktif Geçici Marjinal	Uzun Dönem Proaktif Stratejik Entegre edilmiş
Psikolojik sözleşme	İtaat	Bağlılık
Kontrol Sistemi	Dış kontrol	Kendi kendini kontrol
Çalışan İlişkileri	Ortak düşük güven	Bireysel yüksek güven
Önerilen Yapı/Sistem	Bürokratik / Mekanik Merkezi Resmi tanımlanmış roller	Organik Devredilen Esnek roller
Roller	Uzman/Profesyonel	Bölüm müdürü ile entegre edilmiş
Değerlendirme Kriteri	Maliyet azaltma	İnsandan maksimum yararlanma

Kaynak: Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relation. *Journal of Management Studies*. 24. (5), s: 507.

Tablo 5’de ise personel yönetimi ve İKY arasındaki farklılıklar değişik bir bakış açısı ile ele alınmıştır. İKY, üst yönetim kademesinde rol alırken; personel yönetimi daha alt kademelerde hatta muhasebe gibi farklı birimlere bağlı olarak görev yapmaktadır. Karar alma süreçlerine katılım noktasında ise, İKY üst yönetim kademesinin alacağı kararlarda stratejik bir ortak olarak değerlendirilir iken; personel yönetiminin sadece danışıldığında bilgi ve görüş bildiren ayrıca sınırlı karar alabilme yetkisine sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan İKY, işletmenin yoğun rekabet ortamında yaşamını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Ancak personel yönetimi sadece personel faaliyetlerinde başarılı olarak işletmeye fayda sağlamayı hedeflemektedir. Yani personel yönetiminin rekabet ortamında işletmeye yaratacağı çok fazla değer olmadığı

düşünülmektedir. Son olarak İKY, en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanları kapsar ve uygulamaları bu kapsam içerisinde yürütmektedir. Personel yönetimi tüm çalışanları kapsayan uygulamalar içermemektedir.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	PERSONEL YÖNETİMİ
Organizasyon İçindeki Tutumu	Üst yönetim kademesinde.	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe vb. bir birime bağlı.
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-Komuta yetkisi.	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme. Kurmay yetkisi.
Misyonu	İşletmenin rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak.	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak işletmenin bu alandaki ihtiyacını karşılamak.
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanları kapsar.	Daha çok çalışanlara yöneliktir.

Kaynak: Sadullah, Ö. ve Diğerleri. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:4.

Tablo 6’da ise personel yönetimi ve İKY’nin anlayış farklılıklar ifade edilmiştir (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017).

Tablo 6: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi Anlayışı	İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Kısa vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalarını yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alır.	Sorunları örgütlenmenin yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm örgütle ilişkili bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az dahil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür.	Çalışanları karar almaya dahil etmenin önemi üzerinde durur.
Sendikalaşmış örgütler görülebilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların üzerinde daha az durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin –işe alım, seçme ve eğitim, vb. – hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

Kaynak: Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:18.

Bununla birlikte İKY anlayışı; insanı, bir üretim kaynağı ve katma değer yaratan en önemli öge olarak gören bir yaklaşıma sahiptir.

Ayrıca İKY yaklaşımının temelindeki ilkeler şunlardır:

- Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilir ise verimlilikleri artacak ve işletmeye uzun dönemli kazanımlar sağlayacaklardır.
- Çalışanların ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak kurallar, programlar ve uygulamalar geliştirilmesi gerekmektedir.
- İşletmede çalışanların becerilerini geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması gerekmektedir.
- İK programları işletmenin ve çalışanların ortak hedefler için çalışmalarına imkan verecek bir yapıda olması gerekmektedir. (Atlı, 2013).

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar, tarih boyunca süregelen ve çevre şartlarına bağlı olarak artarak devam etmiştir. Klasik personel yönetimi uygulamaları, günümüz ihtiyaçlarını karşılayamamış ve farklı bakış açıları ile tekrar gözden geçirilerek yapılandırılmıştır. Bu bağlamda klasik personel yönetimi yerine stratejik boyuta sahip İKY politika ve uygulamaları gündeme gelmiştir. Artık sadece bordrolama, personel kayıtlarını tutma, devamsızlıkları takip etme görevi olan personel yönetimi yerini; işletmenin üst kademelerinde yer bulan, işletme stratejilerinin oluşturulması sırasında söz sahibi olan, uygulamaları ile çalışanları motive eden ve işletmenin performansını arttırıcı özelliği olan İKY'ne bırakmıştır.

1.2 YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

20. yüzyılın sonlarına doğru teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda yaşanan gelişmeler, insanların ve işletmelerin beklentilerini ciddi bir şekilde değiştirmiştir. Bu gelişmelere ve değişimlere ayak uyduramayan işletmeler, artık yaşamlarını sürdüremez duruma gelmişlerdir. Bu bağlamda işletmeler, eski bürokratik yapı ve süreçlerini terk ederek yeni teknolojiler, yöntemler ve sistemler geliştirerek değişimlere uyum sağlamaya çalışmışlardır. Ancak çoğu işletmenin beklentileri gerçekleşmemiş, sorunlar ve sıkıntılar nitelik ve yoğunluk değiştirerek devam etmiştir. Günümüzde ise işletmeler, gerçek anlamda bir değişimin ve uyumun sağlanabilmesinde insan faktörünün önemini anlamış durumdadırlar (Barutçugil, 2004). ‘İnsanlar, bilgi ve becerilerini kullanarak, her işletme için değişimi ateşleyebilecek tek güçtür.’ (Barutçugil, 2004:18). Bu bağlamda, değişim ile başa çıkabilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için kaynak ve yeteneklerin, doğru yapılandırılmış bir sistem içerisinde yönetilmesi gerekmektedir (Wright, McMahan ve Mc Williams, 1994). Bununla birlikte İKY araştırmacıları ve savunucuları, işgücünün değişmeye başladığını bununla birlikte daha iyi eğitim aldıklarını, yüksek beklentileri olduğunu ve daha talepkar olduklarını ifade etmişlerdir (Guest, 1987). Değişen bu şartlar işletmelerin, sahip olduğu insan kaynağını nasıl yöneteceklerini ve nasıl bir İKY politika ve uygulamalarına sahip olmaları gerektiğini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur (Mansour, 2015).

İşletmeler, faaliyette buldukları piyasalarda yaşamlarını sürdürmek için çeşitli çabalar göstermektedirler. Ancak bu çabalar, istenilen sonuca ulaşmada yeterli olmayabilir. Bu bağlamda işletmelerin; çeviklik ve esneklik gibi bazı önemli özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olabilmek için işletmelerin; değişime hızlı cevap verebilen, bireylere değer veren, çalışanın katılımını sağlayan, küresel düşünebilen, proaktif davranan ve çok hızlı eyleme geçme yeteneği olan bir yapıda olmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2004). Bu yapının oluşturulmasının temelinde ‘insan kaynağı’ ve ‘insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler’ bulunmaktadır. Lester Thurow ‘*Kafa Kafaya*’ isimli kitabında; ‘işgücünün sahip olduğu

becerilerin 21. yüzyılın en önemli rekabet silahı olacağını ifade etmiştir. Beyin gücü yeni teknolojiler üretecek, ancak kişilerin, üretilen yeni ürün ve teknolojileri kullanması ve bunları düşük maliyete getirmesi konusunda yetenekli işgücü elimiz ayağımız olacaktır' şeklinde söz etmektedir (Çetin, 2013:117). Bu bağlamda insan kaynağına önemli yatırımlar yapılmaya başlanmış ve yüksek performansa ulaşmak için insan kaynağının daha verimli kullanılması hedeflenmiştir.

Günümüzde işletmelerin yaşam sürelerini belirleyen en önemli kavramlardan birisi rekabettir. İşletmeler, faaliyetlerini yürüttükleri piyasalarda birçok rakip ile baş etmek zorundadır.

Rekabet kavramı, günlük dilde rakiplerin önüne geçmek amacıyla yürütülen çabaları, liberal ekonomik sistemde ise alıcı ve satıcının bulunduğu yer olan pazarın önemli ve vazgeçilmez unsuru olarak tanımlanmaktadır (Atlı, 2013). Rekabet şiddeti yüksek olan küresel pazarlar; rekabetin, işletmelerin ve işin doğasını değiştirmiştir. Bu değişikliklere ayak uydurabilen işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak yaşamlarını sürdürebilecektir. Tablo 7'de rekabetin, işletmelerin ve işlerin değişen doğası özetlenmiştir.

Tablo 7: Rekabetin, Örgütlerin ve İşin Değişen Doğasının Özeti

<i>Eski Rekabetçi Görünüm</i>	<i>Yeni Rekabetçi Görünüm</i>
Daha çok belirlilik ve istikrar.	Artan stratejik süreksizlikler.
Görel olarak açık endüstri sınırları.	Endüstri sınırlarının belirsizleşmesi.
İstikrarlı pazarlar.	Çok yüksek rekabetçi pazarlar.
Müşteriye biraz önem verme.	Müşteriye çok fazla önem verme.
Verimliliğe odaklanma.	Yenileşime ve öğrenmeye odaklanma.
Hiyerarşik kariyer.	Değişen kariyer dinamikleri.
<i>Eski Örgütsel Dönem-Çağ</i>	<i>Yeni Örgütsel Dönem-Çağ</i>
Tekrarlayan-rutin faaliyetler.	Yeni-değişik faaliyetler.
Role-dayalı ağlar.	Bilgiye-dayalı ağlar.
Firmaya-dayalı kariyerler-meslekler.	Kişisel kaynağa-dayalı kariyerler-meslekler.
Kural-merkezli iş yapıları.	Çalışan-yapılı iş yapıları.
<i>20. Yüzyılda İşin Doğası-Niteliği</i>	<i>21. Yüzyılda İşin Doğası-Niteliği</i>
Durağan-istikrarlı-kararlı iş sorumlulukları.	Durağan olmayan iş sorumlulukları.
Benzer sorumluluklarla personel.	Benzer olmayan sorumluluklar.
Sabit, makine-güdümlü teknoloji.	İnsan tarafından yürütülen teknoloji arabirimi-ara yüzü.
İçeriden tanımlanan performans.	Müşterinin tanımladığı performans.
Bugünkü performansa önem veren tasarımlar.	Gelecekteki performansı olanaklı kılan tasarımlar.
Kişiyeye-dayalı yapıların daha az kullanımı.	Takıma-dayalı yapıların daha çok kullanımı.

Kaynak: Genç, Y.K. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. SBE. s:9.

İşletmelerin ve işin değişen doğası sonucu ortaya çıkan yeni rekabet kavramı; hız, hizmet kalitesi, yenileşim ve müşteriye özel ürünler sunmak gibi öğeler ile ifade edilmeye başlanmıştır (Dyer ve Reeves, 1995). Yeni rekabet kavramı ile birlikte işletmeler, hem rekabet şartlarını yerine getirmek hem de yüksek performansa ulaşabilmek için yönetim süreçlerinde değişim ve dönüşüme devam etmişlerdir.

Osterman'a göre (1994); yüksek rekabet ortamı ve belirsizlik, bir çevrede yüksek performansa ulaşabilmek için çalışma ortamının dönüşümü adı altında kendi kendini yöneten ekipler, iş rotasyonu, kalite çemberi gibi yenileşimci yöntemlerin uygulanmasını gerektirmektedir (Huselid ve Rau, 1996). Diğer bir çalışma da ise; Burn's ve Stalker, işletmelerin yüksek performansa ulaşabilmesi

için yönetimde organik bir yapının var olması gerektiğini savunmuştur. Bu bakış açısına göre en iyi işletme performansı; çalışan yetenekleri ve bu yetenekler ile eşleştirilen çalışan bağlılığı ve çalışan katılımı ile ortaya çıkacağı ifade edilmektedir (Datta, Guthrie ve Wright, 2005).

Yazında, İKY politika ve uygulamalarının değişen koşullar ile uyum sağlayabilmesi için uygulamalardaki değişim ve gelişmeler üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda insan kaynağı ele alınmış, işletmelerin yüksek performansa ulaşmak için yeni İKY politikaları ürettikleri ya da politika değişikliklerine gittikleri ifade edilmiştir (Arthur, 1994). Bu çalışmalar, diğer disiplinlerde de önemli ölçüde ilgi uyandırmış ve çeşitli akademik dergilerde birçok esere konu olmuştur (Huselid ve Becker, 1997). Bu açıklamalar ışığında, klasik İKY süreçleri yerine; iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlayabilecek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olacak, işletmenin çeviklik ve esneklik özelliklerine sahip olmasına destek olacak, işletme stratejileri ile uyumlu ve son olarak çalışan talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni bir İKY sistemi kurulması gündeme gelmiştir. Bu yeni sistem yüksek performanslı iş sistemleri olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Yüksek performanslı iş sistemleri; kendi içerisinde uyumlu, sinerjik etki yaratan ve bir bütün olarak uygulanan İKY politika ve uygulamaları olarak tanımlanabilir.

Yüksek performanslı iş sistemleri kavramı, ilk olarak Huselid (1995) tarafından kullanılmıştır (Lepak ve Shaw, 2008). Bununla birlikte yüksek performanslı iş sistemlerinin temel taşları; McGregor'un (1957) 'Katılımcı Yönetim Kuramı', Argyris'in (1962) 'Olgunlaşma Kuramı' ve Likert'in (1967) 'Yönetim Sistemleri Yaklaşımı' çalışmalarında görülmektedir (Guest, 1997). Ayrıca Huselid (1995) ve Pfeffer (1995) tarafından yapılan ve çeşitli kuramlar tarafından desteklenen çalışmalar, yüksek performanslı iş sistemlerine kuramsal bir zemin oluşturmuştur.

Yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili çalışmalar, bütüncül bir bakış açısı içerisinde yürütülmüştür. Bireysel yürütülen ve diğer işletme uygulamalarından izole edilmiş İKY uygulamaları yerine, küme (cluster) ya da demet (bundle) halinde yürütülen İKY uygulamaları tercih edilmeye başlanmıştır. Bu uygulamalara örnek olarak; Pfeffer (1995), 16 adet yüksek

performanslı iş sistemleri uygulamasının (iş güvenliği, seçici işe alma, ekip çalışması, teşvik ve ödül sistemi, çalışanları işin sahibi yapmak vb.) işletme performansı ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu savunmuştur. Bir diğer çalışmada ise Huselid (1995), 13 adet yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının (seçme ve geliştirme, çalışanların katılımını teşvik eden işletme yapıları, performans yönetimi, teşvik ve ödül sistemi vb.) işletme performansı ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ifade etmiştir.

‘Yüksek performanslı iş sistemleri, ABD menşeli bir iş sistemi olup, yüksek performanslı iş sistemlerinin farklı kültürel bağlam ve sektörlerde işletme performansına yaptığı olumlu katkıları, görgül çalışmalar ile desteklenmektedir’ (Yılmaz, 2012:1). 1990’lı yıllarda yüksek performanslı iş sistemleri kavramına doğru yönelen araştırmacılar, bu kavramın altında yatan farklı bakış açılarını daha görünür hale getirmeye çalışmışlardır. İlk bulgularda *yüksek bağlılık yönetimi*, *yüksek katılım yönetimi* ile yüksek performanslı iş sistemleri kavramları eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Yüksek bağlılık yönetiminden yüksek katılım yönetimine ve son olarak yüksek performanslı iş sistemlerine geçişi şu şekilde özetleyebiliriz: Yüksek bağlılık yönetimi (Walton, 1985), sadece örgütsel bağlılığa etkisi olan belirli uygulamaların kombine edilmiş hali olarak tanımlanmaktadır. Bu uygulamalar; çalışanlara geliştirilmesi gereken varlıklar olarak yaklaşılması, işlerin tekrar dizayn edilmesi, iş esnekliğinin sağlanması, problem çözme gruplarının kurulması, ekip çalışması ve statü farklılıklarının azaltılması gibi konuları içermektedir. Daha sonra yapılan araştırmalar da bu kavram biraz daha genişletilmiş ve bağlılığın ötesinde hangi uygulamaların işletme performansını arttırdığı araştırılmış, özellikle bilgi ve becerilerin rolü vurgulanmaya başlanmıştır. Yüksek katılım yönetimi kavramı, Lawler (1986) ile popüler hale gelmiş ve daha az kısıtlayıcı bir yönetim tarzı olarak tanımlanmıştır. Lawler, tüm çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmalarının önemini ve çalışanların içsel motivasyonun işletme hedeflerine ulaşmada ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Wood, 1999).

Yüksek performanslı iş sistemlerine yüksek performanslı denmesinin nedeni; içerisinde barındırdığı uygulamaların, işletme performansını olumlu yönde etkilemesi amacıyla bir bütün halinde tasarlanmış olmasıdır (Messersmith

ve Guthrie, 2010). İKY uygulamaları ile performans arasındaki bağlantının iki şekilde ortaya çıktığı savunulmaktadır. Birincisi, İKY uygulamalarının etkin bir şekilde işletme içinde konuşlandırılması ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılıyor olmasıdır. İkinci ise, İKY uygulamalarının bir bütün olarak tanımlanan bir uygulama kombinasyonunun varlığına bağlı olduğudur (Guest ve Diğerleri, 2003). Bu bağlamda bireysel olarak uygulanan ve içerisinde bütünlük barındırmayan İKY uygulamalarının işletme performansına sağladığı katkı ile kendi içinde uyumlu ve sinerjik etki yaratabilen İKY uygulamaları bütününe işletme performansına sağladığı katkı arasında önemli farklılıklar olduğu çeşitli akademik çalışmalar ile saptanmıştır. Örneğin, kendi içerisinde bütünlük sağlanmış ve uyum içinde olan İKY uygulamalarının, bireysel olan ve kendi içinde uyum sağlayamayan İKY uygulamalarına göre işletme verimliliğinin artırılmasında daha fazla etkili olduğu görülmektedir (Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1997). İKY uygulamalarının yarattığı sinerjik etki ile ilgili; Becker ve Diğerleri (1997), Delery ve Doty (1996), Ichniowski, Shaw ve Prennushi (1997), Macduffie (1995) gibi yazarlar çeşitli çalışmalar yapmışlar ve sinerjik etki ile işletme performansı arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu bağlamda ortaya çıkan bütünlük, parçaların toplamından daha büyük etki yaratacaktır. Örneğin; eğitim programları ile nitelikli işgücü seçme uygulamaları beraberce yürütüldüğünde sinerjik etki yaratmış olacaktır. Bu durumda eğitim programlarının etkisi ve performansı, yeniliğe ve öğrenmeye açık çalışanların işe alınması ve bu eğitimlere dahil edilmesi ile en yüksek seviyeye ulaşacaktır (Delery, 1998).

İKY uygulamalarının yüksek performans sağlayan bir iş sistemi haline dönüşebilmesi için çeşitli uyum (adaptasyon) teorileri geliştirilmiştir. Artık sadece bireysel uygulanan İKY politika ve uygulamaları yerine, çeşitli uyum yeteneklerine ve bütünlük özelliğine sahip, yüksek performans çıktıları ortaya koyabilecek ve insan temelli İKY politika ve uygulamalarının yürütülmesinin zorunlu hale geldiği ifade edilmektedir. İKY uygulamalarının sahip olması gereken uyum yetenekleri hakkında yapılan çalışmalar sonucunda aşağıdaki uyum özellikleri ortaya çıkmış ve birçok akademik çalışmada ifade edilmiştir. Nadler ve Tushman'a (1980) göre uyum; bir bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri ve amaçları ile bir başka bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri ve

amaçlarının birbirleri ile tutarlı olması anlamına gelmektedir (Wright ve Snell, 1998). İKY'nin işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine katkıda bulunabilmesi için işletmenin stratejik yönetim kararları ve uygulamaları ile bağlantılı olarak oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda uyum, İK politika ve uygulamaları ile işletmenin diğer önemli yönleri arasındaki tutarlılık ve uygunluk anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004).

İç Uyum (Yatay Uyum): İç uyum; en iyi işletme performansının, İKY uygulamaları bileşenlerinin kendi aralarındaki uyumu sayesinde elde edildiğini öne sürmektedir (Huselid, 1995). İç uyum sayesinde ortaya çıkan kazançlar, bireysel unsurların toplamından daha büyük bir değer yaratırken, bireysel uygulamalar daha geniş bir sistemin parçası olarak değerlendirilmektedir (Wood, 1999). Çünkü iç uyumu sağlanmış İKY uygulamaları stratejik ve sinerjik kombinasyon sağlarken, bireysel uygulamaların sinerjik bir kombinasyonu söz konusu olmamaktadır. Ayrıca iç uyum, ideal İKY uygulamaları grubu olarak da ifade edilmektedir. Birçok endüstride ve özel sektörlerde yapılan araştırmalarda, işletmeler tarafından kullanılan ve kendi içinde uyumlu olan İKY uygulamaları, en iyi performansı (verimlilik, işgücü devrinde azalma, olumlu finansal göstergeler gibi) ortaya çıkarttığı savunulmuştur. Huselid (1995); Huselid, Jackson ve Schuler (1995); Delaney ve Huselid (1996); Arthur (1994); Ichniowski, Shaw ve Prennushi (1994) ve Macduffie (1995) yaptıkları çalışmalar sonucunda; İKY uygulamalarında, iç uyumun olması gerektiğini destekler sonuçlar elde etmişlerdir (Guest, 1997).

Örgütsel Uyum: Örgütsel uyum; İKY uygulamalarının işletme içindeki diğer uygulamalar ile uyumunu ifade eden kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Guest, 1997). Bu bilgiler ışığında yüksek performansa ulaşmak için belirlenen İKY uygulamaları, kendi içerisinde ve bununla birlikte işletmenin diğer uygulamaları ile uyumlu olmalıdır.

Çevresel Uyum: Çevresel uyum; herhangi bir İKY uygulamasının 'en iyi' olup olmadığını ya da herhangi bir uygulamanın sahip olduğu etkinin, sadece belirli işletme stratejilerinde ya da çevresel koşullarda ortaya çıkıp çıkmadığını kavramsal olarak tartışan bir yaklaşımdır. Bu tartışmalarda işletme performansının, çevre şartları ve İKY uygulamaları arasındaki uyum derecesinin gücüne bağlı olduğu ifade edilmektedir (Huselid, 1995). Bu bağlamda İKY uygulamaları, işletmenin çevresinde meydana gelen değişikliklere hızla cevap

verebilecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanları ortaya çıkartması gerekmektedir.

Stratejik Uyum (Dikey Uyum): Stratejik uyum; İKY uygulamalarının işletmenin iş/rekabet stratejileri ile uyumu anlamına gelmektedir. İşletmelerin hedefledikleri üstün performansa ulaşmaları için işletme stratejileri ve İKY uygulamaları arasında uyum net olarak görünüyorsa olmalıdır (Delery ve Doty, 1996). Bununla birlikte İKY politika ve uygulamaları ile işletmenin stratejik duruşu arasındaki uyum sayesinde işletme performansının artacağı ifade edilmektedir (Youndt ve Diğerleri, 1996). Bu bağlamda, İK uygulamalarının, işletme stratejisinden farklı bir stratejiye sahip olması ve stratejik İKY olarak adlandırılmasının mümkün olmayacağı düşünülmektedir.

Guest (1997) makalesinde iç ve dış uyum kavramlarını daha da derinleştirerek aşağıdaki Tablo 8'de görüldüğü üzere kendi aralarında kategorilere ayırmış ve farklı isimler altında açıklamıştır. Bu açıklamalar incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından ifade edilen ve biraz önce açıkladığımız uyum teorilerinden çok büyük farklılıklar içermemektedir. İç uyum başlığı altındaki *ideal bir dizi uygulama olarak uyum* kavramında ifade edilmek istenen, işletme içerisinde yürütülen en iyi İKY uygulamalarının varlığıdır. Bu uygulamalara sahip işletmelerin yüksek iş performansı çıktıklarına sahip oldukları vurgulanmaktadır. İç uyum başlığı altındaki *bütünlük olarak uyum* kavramında ifade edilmek istenen, İKY uygulamalarının uygun bir kombinasyon içinde bulunması gerektiğidir. Ayrıca toplamın, parçalardan daha büyük olduğu tezi savunulmaktadır. Bu toplam, tüm uygulamaların sinerjik bir kombinasyonu olabileceği gibi parçaları birbirine bağlayan özel bir kültür ya da mimari bir yapıda olabileceği ifade edilmektedir.

Örneğin bazı işletmeler, iş güvenliğini temel unsur olarak belirlerken bir diğer işletme eğitim ve geliştirmeyi belirleyebilir. Bu temel unsurun etrafında ise diğer uygulamalar toparlanmakta ve ortaya yeni bir kombinasyon çıkmaktadır. Dış uyum başlığı altındaki *stratejik etkileşim olarak uyum* kavramında ifade edilmek istenen ise, İKY uygulamalarının dış çevre ile bağlantı kurmaya ve stratejik yaklaşımlar ortaya koymaya çalıştığı anlamını taşımaktadır. Yine dış uyum başlığı altındaki *olasılık/ihtimal olarak uyum* ise geleneksel olasılık yaklaşımını yansıtan bir durumdur. Bu yaklaşıma göre, dış faktörlere

daha duyarlı ve hızla cevap verebilen işletmelerin, istenilen ve hedeflenen en üstün performansı sergileyecekleri ifade edilmektedir.

Tablo 8: İç Uyum ve Dış Uyum Kriterleri

	ÖZEL KRİTERLER	SERBEST KRİTERLER
İÇ UYUM	<i>İdeal bir dizi uygulama olarak uyum.</i>	<i>Bütünlük olarak uyum.</i>
DIŞ UYUM	<i>Stratejik etkileşim olarak uyum.</i>	<i>Olasılık/ihtimal olarak uyum.</i>

Kaynak: Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8. (3), s:271.

Bu bilgiler ışığında günümüzün küresel rekabet koşulları, işletme yöneticilerinin İKY politika ve uygulamalarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmasını zorunlu kılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise bireysel ve ayrı ayrı uygulanan İKY politika ve uygulamaları yerine; iç uyum, örgütsel uyum, çevresel uyum ve stratejik uyum kabiliyeti olan bir dizi İKY politika ve uygulamalarının işletme performansına daha fazla olumlu etkileri tespit edilmiştir. Bu uygulamalar yüksek performanslı iş sistemleri olarak isimlendirilmiştir.

1.2.1 Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Tanımı

Yüksek performanslı iş sistemlerinin; *yüksek katılım sistemleri* (Lawler, 1992), *esnek iş sistemleri*, *yüksek bağlılık yönetimi* (Arthur, 1994; Van Buren ve Werner, 1996; Wood, 1996) ve *stratejik İKY* gibi farklı isimler aldığı görülmektedir. Ancak *yüksek bağlılık*, *yüksek katılım*, *stratejik İKY* ya da *esnek iş uygulamaları* kavramları birçok yazar tarafından yüksek performanslı iş sistemleri başlığı altında kullanılmıştır (Wood, 1999). Yüksek katılım, yüksek performans ve yüksek bağlılık sağlayan iş sistemleri kavramlarının ortak teması; çalışanlara bilgi, beceri, motivasyon ve serbestlik veren ve sonucunda iş gücünün rekabet avantajı sağlayan bir kaynağa dönüşmesine destek olan yönetim uygulamalarıdır (Guthrie, 2001). Bu nedenle çalışma içerisinde yüksek sorumluluk, yüksek katılım, stratejik İKY ya da esnek iş uygulamaları kavramları 'yüksek performanslı iş sistemleri' olarak kullanılmaktadır.

Yazında, yüksek performanslı iş sistemlerine ait farklı tanımlar olsa da genellikle birbirlerine yakın ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Tanımların çoğunda yüksek performanslı iş sistemlerinin, işletmelerin performanslarını etkilemede, rekabet üstünlüğü ve verimlilik sağlamada olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Konu ile ilgili farklı yazarların tanımları şu şekildedir:

- Armstrong ve Taylor (2014) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; çalışanların katılımcı olmalarını destekleyen, becerilerini geliştirmelerine imkan tanıyan ve motive olmalarını sağlayan İK uygulamaları demetidir.
- Hau ve Chow (2005) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; tamamlayıcılık ve bütünlük özelliği olan İK uygulamalarından oluşan ve işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir sistem ve/veya uygulamalar bütünüdür.
- Nadler ve Gerstein (1992) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; işleri, insanları, teknolojiyi ve bilgiyi kısacası işletmenin tüm fonksiyonlarını birbirleri arasında uyumlu ve bütün bir hale getiren organizasyonel bir mimari düzenlemedir (Hau ve Chow, 2005).
- Huselid (1995) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; kapsamlı işe alma ve seçme süreçleri, teşvik edici ödül sistemi,

performans yönetimi, geniş çalışan katılımını sağlama faaliyetleri ve eğitim konularını içermektedir. Ayrıca işletmenin mevcut ya da potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine, motivasyonlarının artırılmasına, işten kaçma eğilimlerinin azaltılmasına ve yetenekli çalışanları elde tutmaya yarayan faaliyetler bütünüdür. Bununla birlikte kapsamlı işe alma ve seçme, eğitim prosedürleri, bilgi paylaşımı süreçleri, tutum değerlendirmeleri, iş dizaynı, şikayet yönetimi, performans değerlendirmeleri, işletme içi terfi imkanları, iş gücü yönetimi uygulamaları, teşvik edici ödül sistemleri sonucunda hak eden çalışanların ödüllendirilmesi gibi uygulamalar, işletme düzeyinde değer yaratan çıktılar sağlamaktadır. Bu politika ve prosedürler yüksek performanslı iş sistemleri olarak adlandırılmaktadır.

- Macduffie (1995) yayınlamış olduğu makalesinde, ‘demet’ (bundle) kavramını kullanmış ve diğer yazarların tanımlarında belirttikleri bütünlük kavramını farklı bir isim ile ele almıştır. ‘*Demet*’ kavramı; birbirleriyle örtüşen, kendi içinde tutarlı ve birbirlerini güçlendiren birden fazla İKY uygulamalarını ifade etmektedir. Bu uygulamaların performans üzerindeki olumlu etkileri dikkate alındığında ‘çok olması iyidir’ düşüncesi ortaya çıkmaktadır.
- Becker ve Huselid (1998) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; operasyonel sorunlara ve işletmenin rekabet stratejisinin uygulanmasına odaklanmış, kendi içinde tutarlı ve uyumlu İKY sistemidir (Armstrong ve Taylor, 2014).
- Dessler (2017) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; beraberce uygulandığında sinerjik etki yaratan ve böylelikle üstün çalışan performansını ortaya çıkartan İKY politika ve uygulamaları gurubudur.
- Godard (2004) tanımına göre yüksek performanslı iş sistemleri; geleneksel yöntemler dışında verimli bir işletme performansı ortaya çıkartabilen, çalışanların ve işletmenin karşılıklı olarak kazanç elde edebileceği bir yapı kuran ve bunun sonucu olarak hem işletme hem de çalışan tarafından kabul edilerek uygulanan ‘en iyi’ uygulamalar bütünüdür. Bu en iyi uygulamaların, kendi içinde ve işletme stratejileri

ile uyumunun önemi ayrıca vurgulanmakta ve bu uyum yeteneği ile ortaya çıkacak sinerjik etkinin, işletme performansına olumlu etkileri olduğunu ifade edilmektedir.

Bu tanımlar ile birlikte Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), yüksek performans gösteren işletmelerin 5 temel özelliği olduğunu öne sürmektedir (Armstrong ve Diğerleri, 2010). Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- **İnsan Yönetimi:** Yüksek performans gösteren işletmeler; adil ve açık işe alma, etkin yönetim, iyi yapılandırılmış disiplin ve şikayet prosedürü gibi konuları içeren İK konularına odaklanırlar.
- **Çalışan Katılımı:** Yüksek performans gösteren işletmeler; ekip çalışması, sorumlulukları geliştirmek, güven ve iletişim gibi konuları içeren çalışan katılımı konusuna odaklanırlar.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Yüksek performans gösteren işletmeler; çalışanlarını geliştirmeye odaklanırlar.
- **Çeşitlilik ve Eşitlik:** Yüksek performans gösteren işletmeler; fırsat eşitliği sunarak işgücü eşitliliğine eşit yaklaşım sergilerler.
- **İş Organizasyonu:** Yüksek performans gösteren işletmeler; esnek iş düzenlemeleri, iş – özel yaşam dengesi, aile dostu işletme politikaları gibi farklı çalışma şekilleri ile çalışan taleplerini uyumlu hale getirirler.

Bununla birlikte Tablo 9’da bazı işletmelerin yüksek performanslı iş sistemleri tanımları bulunmaktadır.

Tablo 9: Bazı işletmelerin Yüksek Performanslı İş Sistemleri Tanımları

<p style="text-align: center;"><u>Halo Foods</u></p> <p>-Tüm çalışanların çabaları ve yetenekleri sayesinde katma değeri arttırarak rekabet edebilirliği koruyan bir strateji. -Teknolojik gelişmelerin insanın gelişimi ile bütünleştirilmesi. -Yenilikçilik, takım çalışması ve etkili liderliğe güvenmek.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Land Registry</u></p> <p>-Süreçleri hızlandırmak, çalışanların beceri düzeylerini yükseltmek ve yeteneklere serbestlik tanımak için yapılan organizasyonel değişiklikler. -Sorunların işletme kadar kültürel olduğunu görebilen yöneticilerin varlığı. -Tutumları ve yetenekleri, yüksek performanslı iş sistemleri ihtiyaçlarını karşılayan kişilerin istihdam edilmesi.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Meritor Heavy Vehicle Braking Systems</u></p> <p>-Çalışanların becerilerini geliştirme, sahip oldukları yetkinliklerini kullanarak yönetim ve öz-yönetim becerilerine sahip olmaları. -Proje geliştirmede, takım becerilerini ve deneyimlerinden faydalanmak. -Öğrenme, katılım ve performans yönetimini birbirine bağlamak.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Orangebox</u></p> <p>-Operasyonel yeteneklerin sürekli olarak yeniden keşfedilmesine dayanan bir strateji. -Mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve verimliliğin geliştirilmesi çabaları. -Fırsatları yakalamak için bölümler/departmanlar arası projelerin kullanımını arttırmak.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Perkinelmer</u></p> <p>-Yöneticiler tarafından işletme vizyon ve değerlerinin belirlenmesi ve paylaşılması. -Sürekli iyileştirme kültürünün oluşturulması için tüm çalışanların katılımı. -Değişimin temeli olarak öğrenme.</p>
<p style="text-align: center;"><u>United Welsh Housing Association</u></p> <p>-Olumlu çalışan-işveren ilişkisini daha iyi bir performans ile birleştirilmek. -Müşteri hizmetini iyileştirmek için çalışanların tecrübelerinden faydalanmak. -Ortaklık kültürü ile yönetimin gelişmesine odaklanmak.</p>

Kaynak: Armstrong, M. ve S. Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Baskı. İngiltere: Kogan Page Limited. s:61.

1.2.2 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Uygulamaları

Yüksek performanslı iş sistemleri, işletmelerin faaliyetlerini yürüttüğü dinamik ve şiddetli rekabet koşullarında, çalışanların motivasyonunu arttırarak ve becerilerini geliştirerek performanslarını olumlu yönde etkileyecek bir yapı kurmayı amaçlamaktadır (Huselid ve Rau, 1996). Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının öğeleri hakkında net bir listesi yoktur. Ancak genelde işe alma ve seçme, teşvik ve ödül sistemleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri olduğu görülmektedir (Björkman ve Xiucheng, 2002). Shih ve Diğerleri (2005); yüksek performanslı iş sistemlerine sahip işletmelerin yürüttükleri uygulamaları şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların ihtiyaç duydukları yetenekleri sağlayan, işlerini yürütmelerine yardımcı olan ve onlara işlerini yapma motivasyonu sağlayan işyeri düzenlemeleri yapmaktadır.
- Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırıcı eğitim programları düzenlemektedir.
- Mevcut alternatifleri görmek ve doğru kararlar vermek için bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı desteklenmektedir.
- İşletmeler çalışanlarına, performansa bağlı ödül sistemleri ve terfi imkanları sunmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Jackson, Schuler ve Rivero (1989), yüksek performanslı iş sistemleri modelini geliştirirken, davranışsal yaklaşımı da dikkate almıştır. Yazarlar, İKY politika ve uygulamalarının, çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini savunmuşlardır (Huselid ve Rau, 1996).

Davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu ana konulara şunlar olmuştur:

- İşletme içinde bulunan 'insan' unsurunu anlamak.
- İnsanları sahip olduğu yeteneklerden maksimum oranda yararlanmak.
- İşletme yapısı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek.
- İşletme içindeki gayri resmi iletişim ve ilişkileri anlamak.
- Grupları anlamak.
- Davranışsal değişim ve insan ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi anlamak.
- İnsanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak.

Davranışsal yaklaşım; işletmeleri, çeşitli ihtiyaçlara sahip fakat her yönü ile birbirinden farklı olan insanların bir araya gelmesi ile oluşan ‘sosyal varlıklar’ olarak ele almaktadır. Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyis gibi yazarların önemli katkıları bulunmaktadır (Koçel, 2014).

Tablo 10’da farklı yazarların, yüksek performanslı iş sistemleri olarak ifade ettikleri uygulamalar gösterilmektedir. Yazarlar, belirttikleri bu uygulamaların bir bütün olarak yürütülmesi durumunda işletme performansına olumlu katkıları olacağını ifade etmişleridir.



Tablo 10: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Uygulamaları

YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ UYGULAMALARI								
UYGULAMA	Kochan & Osterman	MacDuffie	Huselid	Cutcher-Gershenfeld	Arthur	Freund & Epstein	Pfeffer	Delaney, Lewin & Ichniowski
Kendi Kendini Yöneten Ekipler	✓	✓		✓	✓			
İş Rotasyonu	✓	✓				✓		
Problem Çözme Grupları/Kalite Çemberleri	✓	✓		✓	✓	✓		
Toplam Kalite Yönetimi	✓	✓						
Öneri Alma ve Uygulama		✓				✓		
İşe Alma Kriterleri		✓	✓				✓	✓
Şarta Bağlı Ödemeler (Teşvikler)		✓	✓		✓	✓	✓	✓
Statü Engelleri		✓						
İlk Eğitim Sonrası Her Yıl Belirli Saatlerde Eğitim		✓	✓		✓			
Bilgi Paylaşımı (Bülten gibi.)			✓		✓		✓	✓
İş Analizi			✓					
Tutum Araştırması			✓			✓		✓
Şikayet Prosedürü			✓					✓
Yapısal Performans Değerlendirme			✓					✓
Terfi Kuralları (Liyakat, Kıdem vb.)			✓				✓	✓
Üretim Hedefine İlişkin Geribildirim				✓				
İş Dizaynı (Dar veya Geniş)					✓	✓		
İşletmedeki Yetenekli Çalışanların Oranı					✓			
Amirlerin Kontrol Sıklığı					✓			
Ortalama Toplam İş gücü Maliyeti					✓			
Fayda/İşgücü Maliyeti					✓			
İş Genişletme					✓	✓		
Yapılandırılmış Eğitimler		✓			✓	✓	✓	✓
Kişiselleştirilmiş Çalışma Süreleri					✓	✓		
Ekip/Takım Çalışması		✓			✓	✓		
Kar Paylaşımı					✓	✓		
Hisse Senedi Sahipliği					✓	✓		
Geniş İş Tanımları					✓			
Çalışan Katılımı					✓			
Merkezkaç Uygulamalar		✓			✓			
İş Güvenliği							✓	
İşlerin/Ekiplerin Tekrar Dizaynı							✓	✓
Çapraz Eğitimler							✓	
Yüksek Ücretler					✓		✓	

Kaynak: Becker, B. ve B. Gerhart. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39. (4), s: 785 ve Youndt, M. A. ve Diğerleri. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 39. (4), s: 840. dan uyarlanmıştır.

Tablo 11’de görüldüğü üzere bazı yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının; kaliteli ve esnek yeteneklere sahip bununla birlikte işletmeye bağlılığı yüksek çalışanları ortaya çıkartacağı vurgulanmaktadır. Yüksek çalışan bağlılığı ile ifade edilmek istenen, işletmeye katkı sağlamak üzere çalışanların motive bir şekilde kendi istekleri ile çaba göstermeleridir. Yüksek kaliteli çalışanlar ile ifade edilmek istenen ise; sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Esneklik; sayısal esneklik yerine fonksiyonel esneklik olarak ele alınmıştır (Guest, 1997). Esneklik kavramı, çalışmanın ikinci bölümde daha detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bahsedilen yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının, olumlu davranışsal çıktılara (çaba, motivasyon, işbirliği, katılım ve örgütsel davranış gibi) dönüştüğü ve bununla birlikte yüksek işletme performansının ortaya çıkmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda yüksek performans çıktıları ve olumlu davranışsal çıktılar sonucu işletmenin finansal çıktıları da olumlu bir duruma dönüşmektedir.

Tablo 11:Yüksek Performanslı İş Sistemleri Uygulamaları ve Çıktıları

YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ UYGULAMALARI	ÇIKTILARI	DAVRANIŞSAL ÇIKTILAR	PERFORMANS ÇIKTILARI	FİNANSAL ÇIKTILAR
PERSONEL SEÇİMİ	YETENEK VE BECERİ (KALİTE) ÇABA MOTİVASYON (BAĞLILIK) ROL YAPISI VE ALGISI (ESNEKLİK)	ÇABA MOTİVASYON İŞBİRLİĞİ KATILIM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	YÜKSEK:	KAR YATIRIM GETİRİSİ
SOSYALLEŞME			VERİMLİLİK	
EĞİTİM VE GELİŞTİRME			KALİTE	
STATÜLERİ KALDIRMAK			YENİLİKÇİLİK	
İŞ GÜVENLİĞİ			DÜŞÜK:	
İŞLETME İÇİ TERFİ İMKANLARI			İŞGCÜ DEVİR ORANI	
BİREYSEL ÖDÜL SİSTEMLERİ			YOKLUK	
İLETİŞİM			ÇATIŞMA	
ÇALIŞAN KATILIMI			MÜŞTERİ ŞİKAYETİ	
EKİP ÇALIŞMASI				
İŞ DİZAYNI				
ESNEK İŞ TANIMLARI				

Kaynak: Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8.(3),s:270’den uyarlanmıştır.

Tablo 12’de ise düşük performanslı ve yüksek performanslı işletmelerin İKY uygulamaları bağlamında karşılaştırılması görülmektedir. Tabloda, yüksek performansa sahip işletmelerin çeşitli İKY uygulamalarına, düşük performanslı işletmelere göre daha fazla önem verdikleri ve zaman ayırdıkları görülmektedir. Örneğin; yüksek performansa sahip işletmeler, yeni işe başlayan çalışanlara ortalama 117 saat eğitim verirken, düşük performansa sahip işletmeler bu süreyi 35 saat olarak gerçekleştirmektedir. Bir diğer örnek olarak ise, çalışanlar ile finansal bilgilerin paylaşımı oranı gösterilebilir. Yüksek performanslı işletmelerde bu oran %66 iken, düşük performanslı işletmelerde %43 olarak gerçekleşmektedir. Kısacası, yüksek performanslı işletmelerin, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarını tam ve istenilen düzeyde uyguladıkları söylenebilmektedir.

Tablo 12: Yüksek Performanslı İşletmeler ile Düşük Performanslı İşletmelerin Bazı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Farklılıklar

	Düşük Performanslı İşletmeler	Yüksek Performanslı İşletmeler
İşe Alma: Pozisyon başına ortalama nitelikli başvuru sayısı.	8	37
Seçim: Seçim testine tabi tutulup işe alınan ortalama çalışan yüzdesi.	%4	%30
Eğitim: Yeni işe başlayanlara verilen ortalama eğitim süresi.	35 saat	117 saat
Değerlendirme: Çalışanların düzenli olarak performans değerlendirmesine tabi tutulma oranı.	%41	%95
Ücret Uygulamaları: Teşvik primi uygulama oranı.	%28	%84
Ekip Çalışması: Çalışanların ekip halinde çalışma oranı. (yarı özerk, fonksiyonlar arası ya da proje ekipleri olarak)	%11	%42
Kendi kendini yöneten ekipler: Yarı özerk ya da özerk ekiplerin oranı.	%9	%70
Operasyonel Bilgi Paylaşımı: Çalışanların operasyonel performans ile ilgili bilgi alma oranı	%62	%82
Finansal Bilgi Paylaşımı: Çalışanların finansal performans ile ilgili bilgi alma oranı.	%43	%66

Kaynak: Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15. Baskı. İngiltere: Pearson Education Limited. s:120.

‘Yüksek performanslı iş sistemlerini kullanan işletmelerdeki yöneticilerin rol ve görevleri, Tablo 13’de gösterilmektedir’ (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017:100).

Tablo 13: Geleneksel ve Yüksek Performanslı İş Ortamında Yöneticilerden Beklenen Görevler

GELENEKSEL İŞ ORTAMI	YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ UYGULAMALARI
Birey Performansını Yönetmek. Personelin performansını değiştirmeye motive etmek, performans geri bildirimini sağlamak ve eğitim aktivitelerini gözlemek.	Düzenleme Yönetimi Yapmak. Takım ve şirket hedeflerini açıklamak. Personele amaçlarını yönetmede yardımcı olmak.
Personeli Geliştirmek. İş bölümlerini açıklamak ve teknik raporları sağlamak.	Faaliyetleri Koordine Etmek. Takımın iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını karşılamaını sağlamak. Takımların problemlerini diğer takımlarla birlikte çözmesine yardım etmek. Politika ve prosedürleri yorumlamada aynılığı sağlamak.
Kaynakları Planlamak ve Dağıtmak. Stratejik planları iş bölümlerine çevirmek ve projeler için hedef tarihleri belirlemek.	Karar Alma Süreçlerini Kolaylaştırmak. Takımın karar almasını kolaylaştırmak. Takımın etkili karar alma süreçlerini kullanmasına yardım etmek.
Karşılıklı Bağımlı Grupları Koordine Etmek. İş grubunca ihtiyaç duyulan ürün ve kaynakları sağlamaını için diğer grupları ikna etmek ve diğer grupların hedef ve planlarını anlamak	Devamlı Öğrenimi Teşvik Etmek. Takımın eğitim ihtiyaçlarını saptamasına yardım etmek. Takımın iş başında eğitimde etkili olmasına yardım etmek.
Grup Performansını Yönetmek. Sorumluluk alanını tanımlamak, diğer yöneticiler ile iş birimindeki değişikliğin onların grupları üzerindeki, değişim ve işletme stratejisi üzerindeki etkilerini tartışmak için görüşmek.	Güven Yaratmak ve Güveni Sürdürmek. Her bir takım üyesinin kendi iş yükü ve müşterileri için sorumlu olmalarını sağlamak. Her bir takım üyesine saygıyla davranmak. Takımın fikirlerini samimi olarak dinlemek ve onlara cevap vermek.
İş Ortamını Gözlemek Müşteri ve alıcılarla olan ilişkilerin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve yeni iş fırsatlarının saptanması için iş güçlerine katılması.	
Kendi İş Birimini Temsil Etmek Diğer yöneticilerle ilişkileri geliştirmek, iş grubu ihtiyaçlarını diğer birimlere iletmek ve iş grubu statüsü hakkındaki bilgileri diğer gruplara sağlamak.	

Kaynak: Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:100.

1.2.2.1 İŖe Alma ve Seçme

İŖletmenin sahip olduğu insan kaynağını geliŖtirmek ve zenginleŖtirmek, İKY uygulama ve politikalarının temel hedeflerinden birisidir. Bu hedef doğrultusunda iŖletmeler; ihtiyaç duyduğu kaliteli, eğitimli ve eŖitli becerilere sahip alıŖanları bulma ve iŖletmeye kazandırma çabasını içerisinde bulurlar (Huselid, 1995). Ayrıca iŖletmeler, alıŖanların iŖletmeye ne gibi katkıları olacağı konusundaki belirsizliği ortadan kaldırmak ve verimli bir alıŖan profiline ulaŖmak için yürütülen süreçler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlere katlanmak durumunda kalmaktadırlar. İŖletmelerin; çabalarını minimum seviyeye indirmek, katlanılan maliyeti azaltmak, verimli ve istenilen niteliklere sahip iŖgcne ulaŖabilmek adına geniŖ bir baŖvuru havuzuna sahip olmaları ve yapılandırılmıŖ iŖe alma ve seçme uygulamalarına sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Koch ve McGrath, 1996). İŖletmeler iŖe alma ve seçme uygulamaları sayesinde, adayların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin, belirli iŖ gereksinimlerini karŖılar durumda olup olmadığını ve iŖletmenin pazardaki konumuna nasıl katkı sağlayacaklarını tespit etmeye alıŖmaktadırlar (Pfeffer, 1998). Ayrıca iŖe alma ve seçme uygulamalarının, iŖletmenin ihtiyaç duyduğu ya da ileride ihtiyaç duyacağı iŖgcnn gerekliliğini anlama ve kavrama ile ilgili bir süreç olduğu da ifade edilmektedir. (Koch ve McGrath, 1996). İŖletmenin en değerli kaynaklarından birisi olan insan kaynağının seçimi ve iŖe alınması, iŖletmenin baŖarısı ile yakından iliŖkilidir.

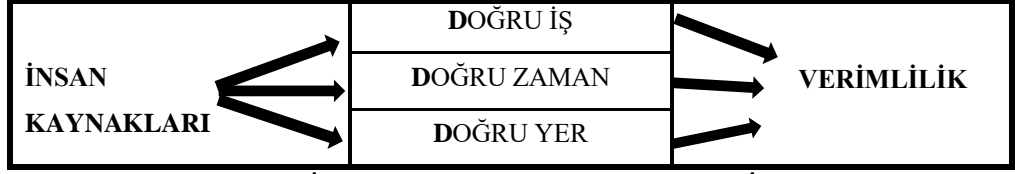
İŖletmelerin sahip olduğu ayrıntılı iŖe alma ve seçme prosedürleri, adaylarda seçkin bir iŖletmeye katılacakları duygusunun oluŖmasına neden olacaktır. Bununla birlikte, adaylardan bekledikleri yüksek performans ile alıŖanların iŖletme için ne kadar önemli varlıklar olduğu konularında mesajlar vermiŖ olacaktır (Huselid, 1995). Böylelikle adaylar, baŖvuru yapacakları iŖletmeyi önemsemeye ve daha fazla tercih etmeye baŖlayacaktır. İŖletmenin adaylara vermiŖ olduğu bu mesajlar, özellikle nitelikli iŖgcn iŖletmeye çekmede çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda iŖletmelerin aday havuzları geniŖleyecektir.

Diğer bir bakış açısına göre, her zaman en iyileri veya en yetenekli kişileri işe almak mantıklı olmayabilir. Örneğin, Rent A Car işletmesi, farklı bir hizmet stratejisi izleyerek garaj müşterilerine tamirdeki araçları için kiralık araç hizmeti sunmuştur. Sağlanan bu hizmet ile işletmenin gelirlerinde %25-30 aralığında artış meydana gelmiştir. Bu artışı sağlayan çalışanlar, akademik performansları dikkate alınmadan sadece satış becerileri, kişilikleri ve iyi hizmet sunma isteklilik durumları nedeni işe alınmışlardır (Lepak ve Snell, 1999). İşe alma ve seçme süreçleri, işletmelerin üretim şekilleri ile de yakından ilişkilidir. Örneğin çalışanlar, seri üretim yapan fabrika tarzı işletmeler tarafından işe alınırken daha az beceri ihtiyacı duyulan ve dar şekilde tanımlanmış işleri yerine getirmek üzere işe alınırlar ve işletme tarafından değiştirilebilir parçalar olarak değerlendirilirler. İş gücü devir hızı ve devamsızlık çok yüksektir. Ancak işler net olarak yapılandırıldığı ve tanımlandığı için işe yeni alınan ve yeterli beceriye sahip olmayan çalışanlar, iş süreçlerini hızlı bir şekilde öğrenebilmektedir. Bunun tersi olarak esnek üretim yapan işletmeler, çalışanlarına üretim sistemleri içerisinde daha fazla merkezi rol vermektedir. Sorunların tespiti ve çözümlenmesi bununla birlikte kök nedenlerinin tespit edilebilmesi için çalışanların üretim süreçlerinde söz sahibi olmaları ve yeterli analitik yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Böyle bir üretim şekli takip eden işletmeler, işe alma ve seçme sürecinde adayların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri daha detaylı bir şekilde inceleyeceklerdir (Macduffie, 1995).

İşletmeler, yapılarını ve uygulamalarını belirli stratejilere ve çevresel koşullara uygun hale getirerek ilave performans kazançları elde etmeye çalışabilirler. Örneğin birçok işletme, uyguladığı işe alma ve seçim prosedürleri ile farklı kişiliklerde insanları işletmeye alarak bu farklılıklardan rekabet avantajı yaratmaya çalışabilir (Huselid, 1995). Bu bağlamda işe alma ve seçme uygulamaları, çok farklı özellikleri tespit edebilecek ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun adayları seçebilecek geniş ve gelişmiş bir yapıda olması gerekmektedir. İşletmelerin işe alma ve seçim süreçleri, zaman ve biçim olarak da farklılıklar gösterebilir. Bazı işletmelerin işe alma süreçleri çok uzun süre almaktadır. Örneğin, Subaru - Isuzu otomobil işletmesinin işe alma ve seçme süreci, yazılı test ve değerlendirme merkezi sınavları şeklinde yürütülmekte ve bu süreçler ortalama 6 ay süre almaktadır. İşe alım sürecinin bu kadar uzun sürmesi, bu

uygulamalar sonucunda başarılı adayların dikkatli bir şekilde incelenmesine ve adayların işletmeye bağlılıklarını test edilmesine imkan vermektedir (Pfeffer, 1998). ABD’de 1883 yılında kabul edilen ve ilk aşamada kamu görevlilerinin daha sonra özel sektör çalışanlarının istihdamı ile ilgi düzenlemeler getiren ‘Pendleton Kanunu’ çalışanların işe sınav ile alınması sisteminin ilk örneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. İşe alma ve seçme için kullanılan zeka ve beceri testlerinin ilk örnekleri bu dönemde kullanılmaya başlanmıştır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017).

Bazı işletmeler ise ihtiyaç duydukları işgücünü, dış kaynaklardan temin ederek ya da geçici iş gören istihdam ederek sağlayabilmektedir. Bununla birlikte mevcut insan kaynağına eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile yatırım yaparak ihtiyaç duyacağı nitelikli iş gücünü elde edebilmektedir. Bazı yazarlara göre iç istihdam uygulaması sayesinde çalışanların beceri ve yetenekleri daha kolay tespit edilebilmektedir. Bu tespit ile çalışanların beceri ve yetenekleri, işletme çıktılarına fayda sağlayacak şekilde geliştirilebilir ve bununla birlikte daha kolay kontrol ve koordine edilerek işlem maliyetlerinde tasarruf sağlanabilir. Bazı yazarlar ise, dış kaynaklardan geçici ya da sürekli iş gören temini sayesinde genel ve idari maliyetlerin azalacağı ve işletmenin esneklik kazanacağını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda işletmeler, ihtiyaçlarına ve belirlemiş oldukları stratejilerine göre her iki istihdam modelini kombine hale getirerek ya da rekabet avantajı sağlamada hangisi daha avantajlı ise onu seçerek istihdam politika ve uygulamalarını belirlemektedirler (Lepak ve Snell, 1999). İşgücünün işe alımı ve seçimi farklı yollar ile yapıyor olsa da işletmelerin asıl amacı işgücü vasıtası ile verimliliklerini arttırmaktır. Bu bağlamda işe alma ve seçme sürecinde 3D ilkesine uyulmalıdır. Şekil 1’de belirtildiği üzere işletmeler; işe alma ve seçme sürecinde adayları, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun doğru işe yerleştirmelidirler. Ayrıca, işe alma ve seçme faaliyetleri, işletmenin ilave ya da yeni işgücüne ihtiyaç duyduğu doğru zaman diliminde yapılmalıdır. Son olarak ise, adayları özelliklerine uygun olan yerlerde çalıştırmayı dikkate alarak süreci yürütmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda hareket eden işletmeler, çalışanlarından maksimum verim elde edebileceklerdir.



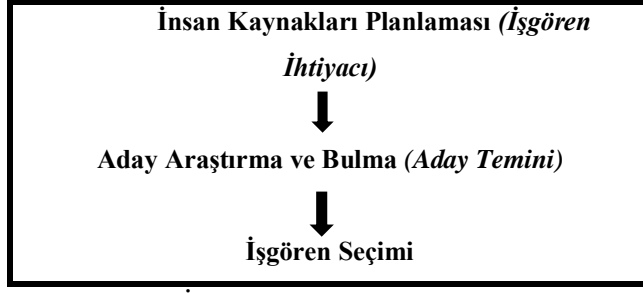
Şekil 1: İşe Alma ve Seçme Sürecinde 3D İlkesi

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları. s:3.

İşletmeler, işe alma ve seçme süreçlerini oluştururken bazı detayları göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu detaylar, aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- İşletmeler, işgücü ihtiyacı duyduğunda ihtiyacı karşılayacak geniş bir başvuru havuzuna sahip olmalıdırlar.
- İşe alma sürecinde sadece adayın sahip olduğu beceriler değil, işletme ile aday arasındaki kültürel ve tutum uyumu göz önüne alınmalıdır. Çünkü beceriler, eğitimler ile geliştirilebilir.
- İşletmenin başarısı için en kritik beceri, davranış ve tutumların net olarak belirlenmiş olması gerekir. Sadece en iyi ve en yetenekli kişileri aramak her zaman mantıklı olmayabilir.
- Adayın bağlılığını ölçmek ve dikkatli bir seçim yapmak için seçim süreci birkaç tur yapılabilir.
- İşe alım süreçlerinin önemini vurgulamak için mümkün olduğu ölçüde üst düzey yöneticiler süreçlere dahil edilebilir.
- İşe alım sürecinin sonuçları ve performansı değerlendirilmelidir (Pfeffer, 1998).

Şekil 2’de görüldüğü gibi işe alma ve seçme sürecinde; öncelikli olarak ihtiyaç duyulan insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi, bu ihtiyacı karşılayabilecek işgörenlerin araştırılması ve bulunması adımları takip edilmektedir. Son olarak ise çeşitli seçim yöntemleri ile uygun adayların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gerçekleşmektedir (Sadullah ve Diğerleri, 2015).



Şekil 2: İşgören Temin ve Seçim Süreci

Kaynak: Sadullah, Ö. ve Diğerleri. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:88.

İşgören ihtiyacı, işletme içerisindeki iş gücü talebi ve işgücünün arzının karşılaştırılması ile tespit edilmektedir. Örneğin, işgücünün niceliksel durumu, işletmenin ihtiyacından fazla ise işgücü fazlalığı ortaya çıkmaktadır. Tam tersi durumda ise işgücü eksikliği oluşmaktadır (Sadullah ve Diğerleri, 2015). Aday araştırma ve bulma sürecinde ise, işletmeler tarafından farklı yöntemler uygulanmaktadır. Tablo 14’de ifade edildiği gibi farklı kaynaklardan işgören adayı bulunabilmektedir. Tabloda işgören temini kaynakları, bu kaynakların tamını, avantajları ve dezavantajları anlatılmıştır.

Tablo 14: İşgören Bulma Kaynakları

KAYNAK	TANIMI	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Online İşe Alım	Web sitesi, iş ilanları, sosyal medya.	Genellikle, daha geniş başvuru sahibine ulaşılabilir ve geleneksel reklamcılık yöntemlerinden daha hızlı ve daha ucuzdur. İşletmeler web sitelerinde daha fazla ayrıntı sunulabilir ve özgeçmişleri eşleştirilebilir. Bununla birlikte başvurular elektronik olarak sunulabilir. Web siteleri, adayları çekmek için işletmenin markasını kullanabilir. İş ilanları anahtar kelimeler ile aranabilir. Sosyal medya işgücü kaynağına ulaşmak için kolaylıklar sunar. LinkedIn şu anda dünya çapında 100 milyon üyesine vardır.	Genellikle çok fazla alakasız başvurular olabilir ve hala birçok iş arayanın ilk tercihi değildir. Web siteleri pahalıdır ve siteye ziyaretçi çekmek için diğer medya unsurlarına ihtiyaç duyulmaktadır. İş ilanları bazı kesimler için ulaşılması zor olabilir. İşveren ya da işe alım yapacak kişiler sosyal medya profillerini yönetmek zorundadır.
Reklam	Ulusal, yerel gazete veya dergilerde reklamlar.	İş aramayan kişilerin ilgisini çekebilir.	Son zamanlarda ilgisiz hale geldi.
İşe Alım Firmaları	Esas olarak kendilerine kayıtlı işyeri ve elemanlar.	Uygun, istenilen zamanda ve ihtiyacı giderecek, hazır bir aday havuzunu kullanmak.	Uygun olmayan adaylar önerilebilir. Aday havuzu yetersiz olabilir.
İş Merkezleri	Esas olarak büro elemanları ve satış elemanları için.	Maliyet yok, genellikle bol seçenek sunulur.	Nispeten rutin işler ile sınırlıdır.
İşe Alım Danışmanları	Reklam, mülakat ve kısa bir sonuç listesi hazırlanması.	İş yükü azaltılır.	Pahalı olabilir.
Yönetici Arama Danışmanları	Üst düzey yöneticilerin bulunması.	Üst düzey yöneticileri bulabilir.	Pahalı ve en üst seviye işlerle sınırlıdır.
Eğitim Kurumları	Tüm eğitim kurumları	Geleceğin yöneticilerinin temel kaynağıdır.	İşe alım süreçleri masraflı olabilir.
İstihdam Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı	Tüm işe alım sürecinin yürütülmesi.	Zamandan tasarruf sağlar. İstihdam sorunlarının çözümü için uzmanlık desteği alınır. ve İK'nın daha farklı işler ile meşgul olması sağlanır.	Gerçek istihdam ihtiyaç ve problemlerinden uzak sonuçlar ortaya çıkabilir ve kontrolü kaybetme tehlikesi vardır.

Kaynak: Armstrong, M. ve S. Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Baskı. İngiltere: Kogan Page Limited. s:233.

İşgören seçimi ve temini, işletme verimliliği ve performansı ile direkt ilişkiye sahiptir (Hançer, 2004). Yüksek performanslı bir işletmeye sahip olmak; yetkinliği, iç ve dış motivasyonu yüksek olan işgücü ile mümkün olmaktadır (Çetin, 2013). Yüksek rekabet ortamında işletmelerin çevredeki değişimlere hızla cevap vermesini, müşteri talep ve beklentilerini karşılayabilmesini, belirlenen stratejilerin uygulanmasını kısacası işletmenin tüm fonksiyonlarını yerine getirecek tek kaynak insandır. Bu bağlamda işletmenin işe alma ve seçme süreçleri, işletmenin bu ihtiyaçlarını karşılayacak adayların bulunması ve işletmeye alınması bağlamında kritik önem taşımaktadır.

1.2.2.2 Eğitim ve Geliştirme

İşletmeye ait problemlerin tespit edilmesi ve çözülmesi, çalışma yöntemlerinin değiştirilmesi, rekabet üstünlüğü sağlanması gibi konularda çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin kritik rol oynadığı ifade edilmektedir (Pfeffer, 1998). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, yeni uygulanan iş sistemlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinde meydana gelen değişim ve gelişmeler, işletme açısından olumlu geri dönüşlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Ancak bu faaliyetler sonucunda hem yöneticilerin hem de çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerindeki gelişmeyi ve değişikliği sergileyecekleri, yaptıkları işleri daha farklı yapabilecekleri bir ortam sağlanmış olmalıdır. Bu nedenle işletmeler mevcut yapılarını bu amaca hizmet edecek şekilde değiştirmeli ya da yeni yapılar kurmalıdırlar (Pfeffer, 1995). Motivasyon teorilerinden birisi olan ve Clayton Alderfer tarafından ifade edilen ERG yaklaşımı; varolma, aidiyet ve gelişme ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Koçel, 2014). ‘Gelişme ihtiyacı, insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.’(Eren, 2013:543). Bu bağlamda insanlar, eğitim ve gelişme ihtiyaçları olan sosyal varlıklardır.

Eğitim ve geliştirme kavramları ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Eğitim; işle ilgili bilgi, beceri ve davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabalar olarak tanımlanmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017).

Farklı bir tanımda ise eğitim; işgörenlerin yürüttükleri veya ilerleyen zamanlarda yürütecekleri iş ve görevleri etkin ve başarılı bir şekilde sürdürebilmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte çalışanların mesleki bilgi kapasitesini genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı ve değişimi amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2016).

Eğitimin daha geniş bir tanımı ise; işletmedeki çalışanların işletme içerisinde yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri için, mesleki bilgi ufuklarını geliştiren, düşünce,

rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümü şeklindedir (Sadullah ve Diğerleri, 2015).

Geliştirme; kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenekler mevcut işini yürütmek için yeterli olsa da, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda görevlendirilebilmesi için kendisine yeni bilgi ve becerinin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016).

Bir diğer tanıma göre geliştirme; çalışanların mevcut ve gelecekteki işlerinde etkin performans sergileyebilmeleri için onlara yardımcı olacak eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ile kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesidir (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017).

Yine farklı bir tanımda geliştirme; konusunda yetişmiş, teknik beceriye sahip çalışanların yaptıkları işleri değiştirerek ya da genişleterek işletmelerinde daha fazla verimli olmalarını sağlayabilecek değişim elemanı olmalarını sağlamaktır şeklinde ifade edilmiştir (Sadullah ve Diğerleri, 2015).

Bu bağlamda işletmeler, çalışanlarını geliştirmeye odaklı İKY uygulamalarını yürüttüğünde, kişilerin işletmeye özgü olan bilgileri artmakta ve diğer işletmelere geçme niyetleri azalmaktadır (Messersmith ve Guthrie, 2010).

Eğitim ve geliştirme kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılıyor ve kavramlara aynı anlamlar yükleniyor olsa da her iki kavram arasında belirgin farklılıklar vardır. Bu farklılıklar Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Eğitim ve Geliştirme Farkı

	EĞİTİM	GELİŞTİRME
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş Tecrübelerinin Kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki İş için Hazırlanma	Değişiklikler İçin Hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:94.

Eğitim ve geliştirme, çalışanların gelişimine önemli katkılar sağlayan faaliyetlerin başında gelmektedir. Örneğin, çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden geçmiş bir çalışan, daha farklı işler yapabilir duruma gelebilecektir. Böylelikle iş, çalışanın ilgisini çekecek ve ayrı bir motivasyon kaynağı olacaktır. Eğer insanlar, farklı işler ve görevlere geçmek için gerekli motivasyona sahip ve istekliler ise yeni görev ve işlerine hızla uyum sağlarlar ve iş süreçlerini hızlıca öğrenirler. Yeni iş ve göreve getirilen kişiler, mevcut durumu tecrübeli çalışanlara göre daha farklı görebilir ve tecrübeli çalışanların göremedikleri detayları fark edebilir (Pfeffer, 1995).

Diğer bir örnek ise, çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden geçmiş bir çalışan, bu faaliyetler sonucunda birden fazla beceri kazanmış olarak bu süreci tamamlamış olabilir. Birden fazla beceri sahibi olan bu çalışanlar, işletme tarafından daha uzun süre elde tutulmak istenecektir. Yani işletme bu çalışanlara iş güvencesi sunmuş olacaktır (Koçel, 2014).

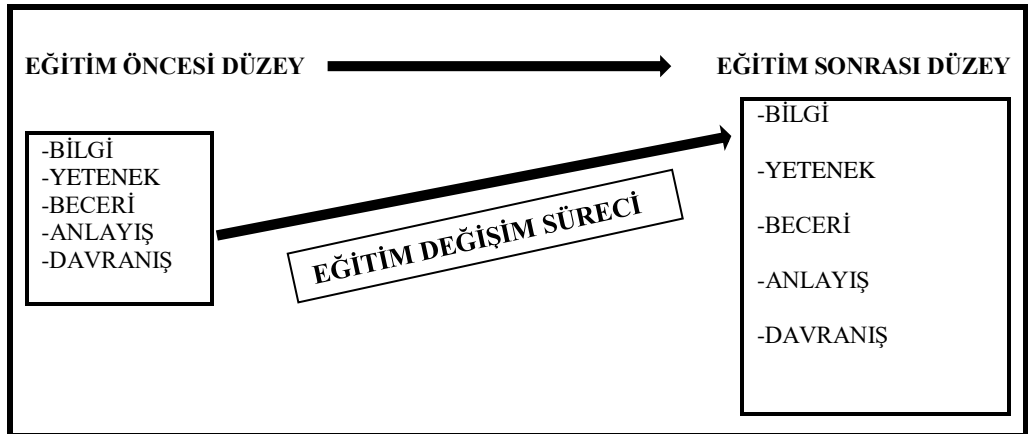
Tablo 16’da eğitimin amaçları ifade edilmiştir. Bu amaçlar; ekonomik ve sosyal amaçlar olduğu gibi işletme ve personel açısından amaçlar olarak da sınıflandırılmaktadır. Eğitimin amacı; eğitim ile verilmek istenen bilgi, beceri ve davranışların personel tarafından alınması ve günlük faaliyetlerinde bunları kullanması olarak tanımlanabilir (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017: 93).

Tablo 16: Eğitimin Amaçları

EĞİTİMİN AMAÇLARI			
EKONOMİK AMAÇLAR	SOSYAL AMAÇLAR	İŞLETME AÇISINDAN AMAÇLAR	PEROSNEL AÇISINDAN AMAÇLAR
Üretim artışı.	Eğitimde artış ile üretimde artış.	Verimliliği Arttırmak ve verimlilik bilincini yükseltmek.	Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirmek.
Kalite artışı.	Üretimde artış ile ücretlerde artış.	Personel bilgi, beceri ve yetenek düzeyini arttırmak.	İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini arttırmak.
Maliyetlerde düşme.	Terfi olanakları.	İşçi-işveren ilişkilerini geliştirmek.	İş tatminini yükseltmek.
Standardizasyonu sağlama.	Moral ve özgüvende artış.	İşletme politikalarının benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlamak.	Kişisel amaçların gerçekleşmesini sağlamak.
Zamandan tasarruf.	Olgunlaşma.	Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürmek.	Kişisel gereksinimlerin tatminini sağlamak.
Fireleri azalması.	Hoşgörü kazanma.	Personelin değişime olan direncini azaltmak.	Yeni sorumluluklar alma korkusunu gidermek.
İş Kazalarının azalması.	İşbirliği ve dayanışma.	İşletmenin karar alma ve sorun çözme yeteneğini arttırmak.	
Denetim maliyetlerinde azalma.	Davranışlarda gelişme.	İşletme içi iletişimi güçlendirmek.	
Devamsızlıkların azalması.	İş Bilgisi artışı ile iş tatmininde artış.	Makine ve teçhizatın bakım masraflarını düşürmek.	
Personel hızının düşmesi.	Deneyimin artışı ile iş tatmininde artış.		
Daha az personelle çalışma.	İşgücü piyasasında değer artışı.		
Hatalarda azalma.	Yaratıcılıkta gelişme.		

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınlarından uyarlanmıştır.

Şekil 3’de ise eğitim süreci sonrası bilgi, beceri, anlayış, yetenek ve davranış düzeylerindeki olumlu değişim durumu gösterilmektedir.



Şekil 3: Değişim Süreci Olarak Eğitim

Kaynak: Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:101.

Rekabet ortamı, işletmeleri nitelikli işgücüne sahip olmaya ve bu işgücü ile teknolojik yenilikleri kullanan, gerek üretim yöntemlerinden gerekse satış yöntemlerinde yenilikler yaratan işletmeler olmak zorunda bırakmıştır (Akdemir, 2015). Ayrıca işletmelerin yürütmüş olduğu işler, teknolojik ve ekonomik değişimler sonucunda ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin değişmesine neden olmuştur. Çalışanların şu anda sahip olduğu bilgi ve beceriler, eskimeye başlamış ve yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulmaya başlanılmıştır (Barutçugil, 2004). Bu bağlamda yeni oluşan işlere uyum sağlamak, iç ve dış çevre değişikliklerini dikkate alarak iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun olarak değiştirmek ve geliştirmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2016). Rekabet kavramı ile iç ve dış çevrede ani, beklenmedik ve belirsizlik içeren değişiklikler yaşanmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, bu değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurmak ve anında cevap vermek zorundadırlar. Değişim ve gelişime uyum sağlamada en önemli araç eğitimidir' (Akdemir, 2015:63). Bu şartlar ayrıca işletmeleri 'öğrenen örgütler' olmalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik, insan kaynakları fonksiyonları içerisinde eğitim ve geliştirme işlevinin daha çok öne çıkmasına zemin hazırlamıştır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, işletmenin başarısına ve çevikliğine ne şekilde etki ettiği, çalışmanın ikinci bölümünde anlatılmaktadır.

1.2.2.3 Karar Almaya Katılım

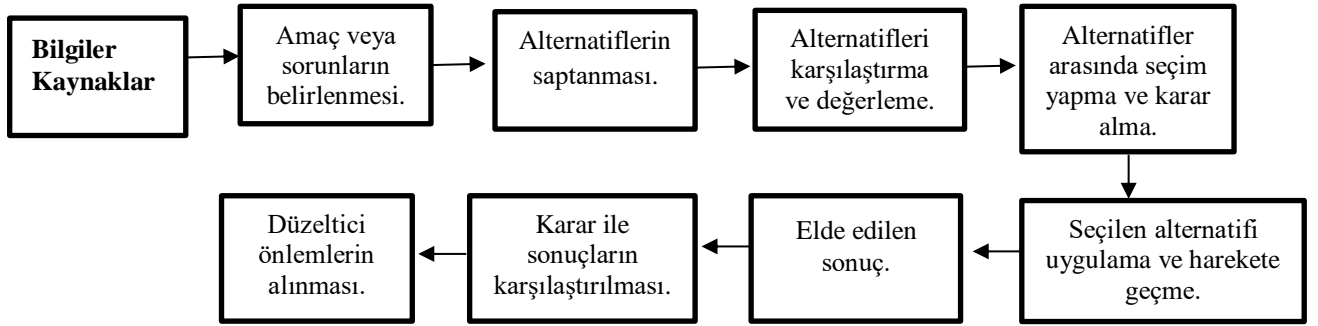
Günümüzde çalışanlar; yaptıkları işleri daha fazla kontrol etmek, fikir ve önerilerini sunmak ve işletmeye sağladıkları katkıyı arttırmak istemektedirler. Bu bağlamda işverenler de çeşitli İKY uygulamaları ile çalışanlarına daha fazla katılım hakkı sunmaktadırlar. Başarılı işletmeler, çalışanlarından gelen her türlü fikir ve öneriyi değerlendiren, uygulayan ve fikir sahibini adil olarak ödüllendiren işletmelerdir. Bazı durumlarda çalışanlar, yöneticilerinden daha fazla bilgiye sahiptir. Örneğin, Koch Industries'in CEO'su, 26 yaşında bir çalışana '4 milyar dolarlık adamımız' diye hitap etmesinin altında yatırım kararının bu genç çalışana ait olması yatmaktadır. (Akdemir, 2015). Diğer bir örnekte ise, 1917'de New Jersey merkezli Standart Oil şirketi çalışanlar ile yöneticiler arasında düzenli toplantılar yapmaya başlamış ve bu toplantılar sonucunda emeklilik ödeme sistemi ve istihdam programı gibi yenilikler ve kararlar hayata geçirilmiştir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017). Özellikle çevresel unsurların değişim ve karmaşıklık derecesi çok yüksek olduğu, ileri teknoloji ve derin uzmanlık gerektiren sektörlerde bulunan işletmelerde, sahada çalışan konu hakkında bilgi ve deneyim sahibi alt düzey çalışanların karar almaya katılımı, işletmenin başarısı için önemli bir kilit faktördür (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmek için çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederek onların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak istemektedirler (Mansour, 2015). Çalışanların fikirlerinden, becerilerinden ve çabalarından yararlanmanın, işletmenin performansını arttırmada önemli etkileri olduğu bilinmektedir (Pfeffer, 1998). 'X ve Y kuramının yaratıcısı olan McGregor'un (1957) '*katılım ve istişari (danışman) yönetimi*' başlıklı çalışmasında; çalışanların yaratıcılığının işletmenin hedefleri ile uyumlaştırılması ve çalışanlara kendilerini etkileyen kararlarda esneklik tanınması gerektiğini ifade etmektedir.' (Yılmaz, 2012:41). Karar alma süreçlerine katılmak isteyen çalışanlar, 'başkaları tarafından yönlendirilen kişiler' olmak istemeyen eğitim düzeyi yüksek kişilerdir (Eren, 2015:403). Bu bağlamda yetenekli, bilgili ve becerileri yüksek çalışanların işletmeye ait alınacak kararlarda söz sahibi olması, hem çalışanlar için motivasyon kaynağı hem de işletme için performansı artırıcı bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu

yaklaşım, işletmelerde merkezkaç yönetim tarzının uygulanması ile mümkün olmaktadır.

Bununla birlikte işletmenin amaçlarına ulaşmak için kararlar alma sürecine çalışanlarını dahil etmesi, çalışanların amaçları benimsemesini ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır (Barutçugil, 2004).

Karar, sözlük anlamı itibariyle bir konu ile ilgili olarak uygun görülen 'çare' olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetimi alanında ise karar; alternatifler arasından seçim yapmak anlamını taşımaktadır (Koçel, 2014). Karar alma ise, belirli bir noktada başlayan ve değişik adımların birbirini izlediği ve son olarak bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir süreçtir. Bu bağlamda karar alma, birçok alternatif arasından en uygununu bulmak ve seçmek için harcanan bedensel ve zihinsel çabalar olarak tanımlanabilir (Cihangiroğlu, 2009). Farklı bir tanımda ise karar alma; işletmenin ulaşmak istediği amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak yollar arasında seçim ve tercih yapmak olarak da tanımlanmaktadır (Eren, 2013). Aşağıdaki Şekil 4'de karar alma sürecinin evreleri gösterilmektedir.



Şekil 4: Karar Alma Sürecinin Evreleri

Kaynak: Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:198.

Katılımcı karar alma süreci, işletme yöneticilerinin alt kademe çalışanlara kararlara katılma fırsatı tanıması anlamını taşımaktadır. Çalışanların hangi karar süreçlerine katılacağı yazında tartışılan bir konu olmuştur. Bu konu ile ilgili French ve Diğerleri (2003); çalışanların, kendilerini gelecekte etkileyecek olan kararlara katılması gerektiğini ifade etmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Bu bağlamda, çalışanların iş hayatını yakından etkileyecek

olan işletme performansı ve başarısı ile ilgili verilecek tüm kararlara çalışanların da dahil edilmesi gerektiği söylenebilir.

Katılımcı karar almanın bir işletme politikası haline dönüşebilmesi için klasik hiyerarşik yapıdan uzaklaşılması ve bu yapının üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Cihangiroğlu, 2009). Hiyerarşik yapı, karar alma süreçlerini uzattığı gibi çalışanların fikirlerini ve önerilerini rahatlıkla sunmalarını zorlaştıran bir yapıdır.

Çalışanların karar alma süreçlerinde katılması durumunda ortaya çıkan kazançlar ile ilgili yapılan araştırmalarda, işletme performansını olumlu yönde etkileyen bulguların yanı sıra bu sürece katılan çalışanları gelişimi ile ilgili de olumlu bulgular elde edilmiştir.

Örneğin, karar alma süreçlerinde en alt kademeye kadar yetki verilmesi durumunda uzun vadede işletmelerin fayda sağlayacağı ifade edilmiştir (Koçel, 2014). Farklı bir çalışmada ise karar alma sürecinde aktif rol alan çalışanların, işin sahibi gibi hareket edeceği ve işletmeye bağlılıklarının artacağı ifade edilmektedir (Aksay, Erbil ve Öğüt, 2016).

Çalışanların işletmeye bağlılığı üzerine çalışmalar yapan, Allen ve Meyer (1993); duygusal bağlılığı, çalışanın işletme ile özdeşleşmesi ve işletme ile arasında duygusal bir bağ hissetmesi olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar, çalışanların kararlara katılımının duygusal bağlılık sağlayan etmenlerden birisi olduğunu ifade etmişlerdir (Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Dougherty ve Hardy (1996) yapmış oldukları çalışmada; işletmenin yenilik faaliyetlerinin yürütülmesinde, işletme çalışanlarının alınacak kararlarda etkin rol almalarını tavsiye etmektedir. Çalışanların, kararlara katılımı sayesinde yeniliği, yeniliğin işletme için önemini anlayacaklarını ve bununla birlikte sorumluluk alma yönlerinin gelişeceğini ifade etmişlerdir (Özbağ, 2012).

Schermerhorn ve Diğerleri (1994); iş tatmini kavramını, çalışanların yaptıkları işler hakkındaki pozitif ya da negatif duyguların derecesi olarak tanımlamışlardır. Lam (1996); Adler ve Diğerleri (1985); Gürbüz ve Diğerleri (2003) gibi yazarlar araştırmalarında, çalışanların kararlara katılımı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Han ve Diğerleri (2010) yapmış oldukları çalışmada; çalışanların kararlara katılımı sayesinde yönetimsel yeteneklerinin artacağını, gelişim göstereceklerini ve sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir (Aksay, Erbil ve Öğüt, 2016).

Yukarıdaki çalışmalar ile birlikte çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları neticesinde ortaya çıkacak faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bakan ve Büyükbeşe, 2005):

- İşletme performansı ve işletme verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
- Çalışanların uzmanlıkları ile alınan kararların etkinliği ve kalitesi artar.
- İletişimi ve işbirliğini kolaylaştırır ve örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.
- Çalışan-şirket arasında güvenin artmasını sağlar.
- Çalışanların karar alma yetkinlikleri gelişir ve motivasyonları artar.
- Değişime karşı gösterilecek olan direnç oranını düşürür.
- Bilgi akışını yapısal bir hale dönüştürür.
- Doğru kararlar ile çalışanların başarı duygusunu yaşamalarını sağlar.
- İşgören devir hızını düşürür.
- İşletme içinde demokratik bir hava oluşur.
- Bireysel amaçlar ile işletme amaçları arasında uyum sağlanır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, hem işletme hem de çalışanlar açısından kazanımlar ile sonuçlanacak bir süreç olarak ifade edilebilir. Özellikle rekabet ortamının beraberinde getirdiği karmaşıklık ve öngörülemezlik, karar alma sürecinin önemini bir kez daha arttırmıştır. İşletmeler, hızla doğru kararlar alarak bir an önce eyleme çevirmeleri gerekmektedir. Bu süreçte, çalışanların bilgileri, uzmanlıkları ve becerileri göz ardı edilmemelidir. İşletmenin yapısı ve süreçleri, çalışanların karar alma süreçlerine katılımına izin verir olmalıdır. Özellikle çeşitli İKY uygulamaları ile çalışanların bu sürece dahil olması desteklenmelidir.

1.2.2.4 İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışanın işini kaybetme olasılığı olarak tanımlanabilir (Sadullah ve Diğerleri, 2015). Pozitif anlamda ise 'iş güvencesi, çalışanlar ve örgüt arasında uzun dönemli bakış açısını ve çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmaksızın etkinliklerini geliştirerek, daha esnek ve yenilikçi olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla iş güvencesinin sağlanmadığı bir işletmede çalışanlar hata yaparım kaygısıyla kendi beceri ve yetenekleri dışında herhangi bir çaba göstermeyebilirler' (Yılmaz, 2012:34). Teknolojik gelişmeler ve giderek artan işçi maliyetleri, yarı nitelikli ya da niteliksiz çalışanlar için işlerini kaybetme riski kaynağı haline gelmiştir. Dolayısıyla işini kaybetme riskini hisseden çalışanlar bu riski ortadan kaldırmak için performansını geliştirmek, verimliliklerini arttırmak gibi bazı davranışlar sergilemeye başlayacaktır (Sadullah ve Diğerleri, 2015). İş güvencesi sorunu yaşayan çalışanların, önerilerde bulunmasını, statükoyu zorlaması ve doğru bir geri bildirim vermesini beklemek doğru olmayacaktır (Çetin, 2013). Bununla birlikte iş güvencesi olmayan ve işten atılma korkusu yaşayan çalışanlardan verim beklemek de mümkün olmayacaktır (Eren, 2015).

Çalışanlarda işlerini kaybetme korkusu var ise yürüttükleri işlerde yenilikçi olmaları, verimliliklerini arttırmaları, işletmenin performansını artırıcı faaliyetlerde bulunmaları beklenemez. Bu nedenle bazı işletmeler, çalışanlarının iş güvenliğini garanti altına alarak yukarıda bahsedilen konular ile ilgili olumlu sonuçlar elde etmek istemektedir. Örneğin, motor üreticisi olan Lincoln Elektrik firması çalışanları, görevlerinde iki yıl çalıştıktan sonra iş garantisine sahip olmaktadır. Uzun dönem iş garantisi vermek, günümüz rekabet ortamında yaşanabilecek ekonomik krizlerde yanlış bir karar olarak görünüyorsa da bazı işletmeler ekonomik kriz ortamlarında çalışanlarını işten çıkartmamak için farklı uygulamalar yürütebilmektedir. Örneğin, Japon otomobil üreticisi Mazda 1980 yılında yaşamış olduğu ekonomik kriz sırasında fabrika çalışanlarını işten çıkartmak yerine üretilen arabaların satışında görevlendirmiştir. Satış sonuçlarına bakıldığında en iyi satış yapan ilk on satışçının fabrika işçileri olduğu tespit edilmiştir. Fabrika işçilerinin bu başarısı ise arabalar ile ilgili tüm teknik bilgilere sahip olmaları ve alıcılara doğru ve tatmin edici bilgi ve fikir

vermiş olmalarına bağlıdır (Pfeffer, 1995). Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarına iş güvencesi veriyor olması, çalışanların performanslarında artış, yöneticileri ile uyum halinde çalışma, yenilikçi fikirler üretme, risk alma ve işletme ile kendilerini bütünleştirme gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin temel amacı verimlilik ve karlılık olduğu dikkate alındığında, çalışanların iş güvencesi altında çalışıyor olması tercih edilebilir. Ancak, işletmenin kural ve prosedürlerine uyumsuzluk gösteren bununla birlikte amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmeyen çalışanlar ile yolları ayırmak en doğru karar olacaktır. Uyum sağlayamayan ve işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edemeyen çalışanların işletme içerisinde olması, işe alma ve seçme süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılabilir.

İşletmeler, kriz dönemlerinde işgücünü azaltması nedeniyle çeşitli maliyetler ile karşılaşabilir. Örneğin ilk işe alma sırasında, eğitimlerde ve çalışanları geliştirmede harcanan emek ve zaman işletme için büyük maliyetler yaratmaktadır. İş güvencesi sağlayan bir işletme, çalışanlarını kolaylıkla işten çıkartmayacağı için işe alma sırasında daha dikkatli olacaktır. İş güvencesi, işletme ve çalışanlar arasında güven sağlayarak daha fazla işbirliğini, hoşgörüyü ve olumlu örgüt ikliminin ortaya çıkışını destekleyecektir (Pfeffer, 1998). Bu bağlamda yüksek performanslı iş sistemlerini benimseyen işletmeler, çalışanlarını uzun dönemli elde bulundurmaya amaçlamakta, örgüt kültürü ile uyumlu insanların gelişimini bir yatırım olarak görmektedir (Yılmaz, 2012).

Yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili yazında, Huselid (1995); Becker ve Gerhart (1996); Delery ve Doty (1996); Pfeffer (1994, 1995); Hau ve Chow (2005); Batt (2002) gibi yazarlar, iş güvencesini yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının bir ögesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bir yüksek performanslı iş sistemleri uygulaması olarak ele alınan iş güvencesi ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır:

Batt (2002) çalışmasında, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarından birisi olan iş güvencesinin yüksek finansal performans ve çalışanların bağlılığı ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Hau ve Chow (2005) ise, iş güvencesinin, çalışanların motivasyonunu arttırdığını ifade etmişlerdir.

Delery ve Doty (1996) çalışmalarında, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarını piyasa tipi sistem ve işletme içi sistem olarak ikiye ayırmışlardır. Piyasa tipi sistemin, işletme içi sistemin aksine daha az iş güvencesi sağladığını ifade etmişlerdir.

Michie ve Sheehan (1999) ise; iş güvencesinin, çalışanların daha fazla yeni ürün ve süreç sunma eğilimleri ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Messersmith ve Guthrie, 2010).

Milgrom ve Roberts (1995); iş güvencesi ile sorun çözme ekiplerinin etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1997).

Macduffie (1995) ise iş güvencesini; yüksek bağlılık sağlayan bir uygulama olarak ele almış ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki statü engellerini ortadan kaldırdığını ifade etmiştir.

Bu bağlamda yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarında birisi olan iş güvencesi, işletmelerin performanslarını arttırmada önemli roller üstlendiğini söyleyebiliriz.

1.2.2.5 Performans Yönetimi

Literatürde ilk olarak performans yönetimi, Warren (1972) ve Beer ve Ruh (1976) tarafından kullanılmıştır (Armstrong ve Taylor, 2014). Çalışan performansının bir yapı içerisinde değerlendirilmesi ise ilk olarak, 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonralarda ise F. Taylor'ın iş ölçümü uygulamaları sonucu ortaya çıkan performans değerlendirme yöntemi, işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar ise ilk kez kamu kesiminde başlamış ve daha sonra özel sektör tarafından ilgi görmeye başlamıştır. 4857 Sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme belgeleri yasal bir belge niteliği kazanmıştır (Sadullah ve Diğerleri, 2015). İşletmelerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri işgörenlerin verilen işleri ne ölçüde başarılı yaptıklarını ve yeteneklerinin neler olduğunu saptamaktır. Aslında her yönetici, çalışanları hakkında bir fikri ve görüşü olsa da performans yönetimi bir sistem içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Kısacası, iyi yapılandırılmış ve çerçevesi çizilmiş bir performans yönetimi sistemi vasıtası ile insan kaynağından en yüksek verimi elde edebilmek için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve başarıları yakından takip edilmelidir (Sabucuoğlu, 2016).

Performans yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Farklı yazarlara ait tanımlar şu şekildedir:

Aguinis (2005)'e göre performans yönetimi; bireysel ve ekip performansını tanımlama, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte işletmenin stratejik hedefleri ile performansın uyumlu halde olmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi çalışanlara, yüksek performanslı iş sistemlerinin önemini belirterek yüksek performans kültürünün oluşmasına yardımcı olan bir araçtır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performanslarını tanımlama, ölçme ve geliştirme süreci ve bununla birlikte işletmenin hedef ve amaçları ile uyumlu hale getirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2017:332-333).

Performans yönetimi, işletme hedefleri ile çalışanların hedeflerini bütünleştirerek ve çalışanların yarattıkları değeri ortak amaç ve hedefler

doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yürütülme süreci olarak tanımlanabilir (Atlı, 2013).

Performans yönetimi, geleneksel performans değerlendirme sistemi yerine çalışanların gelişimi ve ilerlemesini amaçlayacak şekilde dizayn edilmesi durumunda, çalışanların kendi aralarında yarıştan çok dayanışmayı teşvik etmektedir (Çetin, 2013). Performans yönetimi sistemi, dinamik bir süreç içerisinde çalışanların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir sistemdir (Sadullah ve Diğerleri, 2015).

Armstrong ve Baron (1998, 2004) tarafından performans yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Sistem değil, insanların nasıl yönetileceği ile ilgilidir.
- Performans yönetimi, yöneticilerin ne yaptığıdır. Bir yönetim sürecidir.
- Yöneticiler için yönetim aracıdır.
- Kurumsal amaç ve değerler ile hareket eder.
- İş süreçlerine çözümler üretir.
- Yapılabilecek ve gelişim elde edilebilecek konular ile ilgilenir.
- Dokümantasyon yerine davranışların yönetimine odaklanır.
- İkelere dayanır ancak esnek bir yapıya sahiptir.
- Maddi gelire değil gelişime odaklıdır.
- İşletmenin başarısı, sahip olduğu performans kültürüne bağlıdır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Performans yönetiminin amaçları ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

- İşletme hedeflerinin, bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- İşletme içindeki pozisyonların başarısı ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan performans kriterlerinin oluşturulması.
- Belirlenen kriterlere bağlı olarak işgörenlerin değerlendirilmesini sağlamak.
- Çalışanın gerçek performansı ile beklenen performansının çalışan ve üstü arasında değerlendirebileceği bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi.
- İşletme performansının geliştirilebilmesi için yönetici ve çalışanların işbirliği içinde olmaları.
- Çalışanların başarılarının görülmesi ve ödüllendirilmesi.

- İşletmenin güçlü ve güçsüz yönlerinin tespit edilmesi.
- Geri bildirim yolu ile çalışanların motive edilmesi.
- Kariyer planlaması ve eğitim konularında yöneticilere gerekli bilgilerin sağlanması olarak sayılabilir (Sadullah ve Diğerleri, 2015).

Performans yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, performans değerlendirme ile ilgili de açıklamalar ve tanımlar yer almaktadır. Örneğin, Dessler (2017:310) performans değerlendirmeyi; çalışanların belirlenmiş olan performans standartlarına göre mevcut ve geçmiş performanslarının ölçülmesi olarak tanımlamıştır. Sabuncuoğlu (2016) ise, çalışanın görevini yerine getirirken sergilediği başarı, tutum ve davranışları ele alan, çalışanın işletmenin performansına katkısını değerlendiren planlı ve yapılandırılmış bir araç olarak tanımlamaktadır. Yazar ayrıca, performans değerlendirme sistemini; ücretlerin yönetilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer ve terfi kararlarının verilmesi, işten ayrılma kararlarının verilmesi ve rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi süreçlerde belirleyici bir rol üstlendiğini ifade etmiştir. Tablo 17’de görüldüğü gibi performans değerlendirme ile performans yönetimi kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde çalışanlar belirli zaman aralıklarında başarı durumlarını ve gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik faaliyetlerdir. Bununla birlikte değerlendirme süreci üstün astını değerlendirmesi ile yürütülmektedir. Oysa performans yönetim sistemi, daha geniş bir kapsamda yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini paylaştıkları, çalışanın performansının planlandığı, yöneticinin desteği sunduğu, çalışana geri bildirim verilen ve sürecin sonunda değerlendirmenin yapıldığı bir sistem olarak ifade edilmektedir (Sadullah ve Diğerleri, 2015).

Tablo 17: Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Karşılaştırılması

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	PERFORMANS YÖNETİMİ
Yukarıda aşağı, üstün astı değerlendirme.	Karşılıklı görüşmeler ile değerlendirme.
Yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi.	Bir ya da daha çok formel değerlendirme görüşmesinin yanı sıra sürekli görüşme.
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma.	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma.
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili.	Ücretlendirme ile direkt bağlantıya her zaman rastlanmıyor.
Bürokratik ve karmaşık formlar ve belgeler içeriyor.	Daha sade formlar ve daha az belge içeriyor.
İK departmanı temel sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin.

Kaynak: Sadullah, Ö. ve Diğerleri. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:213.

1.2.2.6 İşin Netliği

Çalışanlar, işlerini yürütürken hangi işleri yapacaklarını net olarak biliyor olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarına güncel ve yapacakları işler ile uyumlu görev tanımlarını sağlıyor olması beklenmektedir. Görev tanımları, bir süreç olarak yürütülmekte ve belirli bazı çalışmaların yerine getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Görev tanımları olmayan çalışanlar, çeşitli problemler ile karşılaşabilir. Bu problemler, çalışanın performansında düşüşe sebep olacağı gibi, çalışanların yerine getirmeleri beklenen rollerinde aksamasına neden olacaktır. Bu nedenle işletmeler, tüm kademeler ve çalışanlar için işin net bir duruma getirilmesi için bir dizi çalışma yapmak zorundadırlar. Bu çalışmaların ilk adımı iş analizidir (Sabuncuoğlu, 2016). İş analizi, işletme içerisinde yer alan tüm işler ile ilgili olarak o iş için gerekli olan yeteneklerin, görevlerin, bilgi ve eylemlerin adım adım tanımlandığı ve belirlendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017). Ayrıca iş analizi, işgörenin yapmakla sorumlu olduğu görevi olan işin, detaylı bir şekilde incelenmesi olarak tanımlanmaktadır. İş analizinin çıktıları; çalışanın yapacağı işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ayrıca o işin ne gibi bilgi, yetenek ve sorumluluğu gerektirdiğini gösteren çıktılar sunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016). Yürütölen bu süreç sonucunda elde edilen veriler çeşitli formatlar kullanılarak iş tanımı ve iş gerekleri adı altında toplanmaktadır (Sadullah ve Diğerleri, 2015). Şekil 5’de iş analizi sürecine ait adımlar gösterilmektedir.







Şekil 5: İş Analizi Süreci

Kaynak: Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:35.

İş analizinden bir sonraki adım ise, iş tanımının oluşturulmasıdır. İş tanımı, iş analizi ile elde edilen çıktıların daha açık ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır bir biçimde kağıt üzerine belirli kalıplar halinde dökülmesidir. İş tanımında; işin kimliği, işin yapılış biçimi, işin yürütülmesi sırasında kullanılan araç ve gereçler, mevcut işin diğer işlerle olan ilişkisi, çalışanın yetki alanı, işin yapılma süresi, işin gerektirdiği nitelikler net olarak ortaya konulmuş olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016). Bununla birlikte işler arasındaki dikey, yatay ya da diagonal ilişkiler açıkça belirtilmiş olmalıdır (Sadullah ve

Diğerleri, 2015). İş tanımından sonra ise iş gerekleri tespit edilmektedir. İş gerekleri ise işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gereken çalışanlarda olması gereken beceri, yetenek ve özellikleri içermektedir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017).

İK yöneticileri, çalışanların motive olmasını etkileyen iki algı faktörü olan rol çatışması ve rol bilinci kavramlarını göz ardı etmemelidir. Rol bilinci; çalışanın kendisinden ne beklendiğini, yetki ve sorumluluklarının, başarı kriterlerinin ne olduğunu algılaması anlamına gelmektedir. Rol bilinci yüksek çalışanlar, daha iyi performansa ve yüksek motivasyona sahip olacaklardır. Rol çatışması ise; çalışan rol bilincine sahip olsa da rolünü yerine getirmesini engelleyen çeşitli çevresel unsurların varlığı anlamına gelmektedir. Örneğin, çalışanın rolünü yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı bilgi, teçhizat, malzeme ve zaman gibi olanakları elde edememesi durumu olarak ifade edilebilir. Diğer bir rol çatışması örneği olarak bir çalışan iki farklı üst yönetici ile çalışması verilebilir. Bu yöneticiler aynı zaman dilimi içerisinde farklı işlerin yapılmasını talep edebilirler. Bu durumda da çalışan rol çatışması yaşayacaktır (Sadullah ve Diğerleri, 2015). Şekil 6'da görüldüğü üzere, rol bilinci yüksek olan çalışanların motivasyonları yüksek, rol çatışması yüksek olan çalışanların motivasyonları ise düşük olacaktır.

	YÜKSEK MOTİVASYON	DÜŞÜK MOTİVASYON
ROL BİLİNCİ		
ROL ÇATIŞMASI		

Şekil 6: Rol Bilinci ve Rol Çatışması ile Motivasyon İlişkisi

Kaynak: Sadullah, Ö. ve Diğerleri. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:29.

Yukarıda ifade edildiği üzere, çalışanların iş tanımları net olarak belirlenmiş ve kendilerine bildirilmiş olması gerekmektedir. Eğer işler net olarak belirlenmez ve bu nedenle rol belirsizlikleri ortaya çıkar ise hem çalışanın motivasyonunda hem de işletme performansında düşüş olması olasıdır.

1.2.2.7 Çalışan Özerkliği

Çalışma hayatında özerklik konusunun gündeme gelmesi ile birlikte iş hayatında hiyerarşik yapıya yaklaşım değişmiş ve alt kademe çalışanların performansı artırıcı bilgiye daha fazla sahip oldukları görüşü ortaya çıkmıştır. Özerklik, 1960 ve 1970 yılları arasında iş hayatının kalitesini arttırmak üzere yürütülen çalışmalarda temel konu olarak ele alınmıştır (Pfeffer, 1995).

Özerklik ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Armstrong ve Taylor (2014) özerkliği; çalışanların işlerini yürütmesi sırasında kendilerini özgür hissetme, iş planlarını yapmada takdirlerini kullanma ve işlerini nasıl yürüteceklerini belirleme derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

Çetin, Elmalı ve Arslan (2017:47) özerkliği; çalışanların işlerini nasıl yaptıkları, ne zaman neyi yapacakları, bir işi yapmak için kullanacakları prosedürler konusunda karar almalarında ne kadar serbest oldukları şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlar ayrıca özerkliği, çalışanlara sorumluluk hissi verdiği gibi onları motive edici bir araç olarak da değerlendirmişlerdir.

Akdemir (2016:245) ise 'özerkliği; çalışanların işleriyle ilgili kararları kendilerinin almaları ve davranışlarını kendilerinin belirlemesi' şeklinde tanımlamıştır.

Pekdemir (2017:184) özerkliği; çalışanların işlerini planlama, kontrol etme, karar alma ve işlerindeki özgürlük ve bağımsızlık düzeyleridir' şeklinde tanımlamıştır.

Yazında özerklik konusu ile ilgili yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Judge ve Diğerleri (1997) yapmış oldukları çalışmada, özerklik ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar özerkliği, iş sürecinin tamamında kontrole sahip olma olarak ifade etmişlerdir (Özbağ, 2012). Adler ve Cole (1993) ise; ekiplerin özerkliği üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, ekiplerin özerkliğe sahip olmalarının, bireysel ve ekibin öğrenme sürecini kolaylaştıracağını savunmuşlardır (Macduffie, 1995).

Batt (2002), çalışanların sorun çözme ve kendi kendini yöneten ekiplerde yer almasının özerkliği ve memnuniyeti artıracığını ifade etmişlerdir.

Arthur (1992) özerkliği; nitelikli çalışanların ilgisini çekmek, motive etmek ve işletmede tutundurmak için bir yöntem olarak ifade etmiştir.

Hau ve Chow (2005) özerkliği, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları arasında önemli bir öge olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca özerkliğin, daha fazla görev çeşitliliği veya daha etkili bir bilgi ve beceri kullanımını gerektirdiğini ifade etmişlerdir.

Teece ve Diğerleri (1997), özerkliğin çeşitli yöntemler ile işletmenin esnekliğini artırdığını iddia etmişlerdir (Wright ve Snell, 1998).

Özerklik tanımında ve literatürdeki bilimsel çalışmalarda, vurgu yapılan ortak noktalar; çalışanların karar almaları ve kararlara katılımı, davranışlarını belirleyebilmeleri, iş yönetim süreçlerini kendilerini yürütmeleri ve kendilerini özgür hissetmeleridir. Bu bağlamda, işletmenin merkezi yönetim sisteminden uzaklaşarak merkezkaç yönetim şekline dönmesi anlamı da taşımaktadır. Merkezileşme, işletme içinde karar alma yetkisinin kademeler arasındaki dağıtımını ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılır ise merkezkaç (ademi merkez), yok eğer yetki üst kademelerde toplanır ise merkezi bir organizasyon yapısından bahsedilmektedir (Koçel, 2014). Merkezkaç uygulamalarda, performans ölçmek için politikalar geliştirilir, hedefler konur ve performans standartları oluşturulur. Bu tarz yönetimde, bireylerin 'kendi işlerini' yapmaları için izin verilmesi yolu ile sorumluluk almaları teşvik edilmiş olmaktadır (Hançer, 2004).

Özerklik tanınmış çalışanların ya da ekiplerin başında yöneticiler görev almazlar. Örgütsel davranış alanında yapılan birçok çalışmada, özerklik verilmiş birey ya da ekiplerin kendilerini bağımsız hissettikleri ve takdir kullanma yetkilerinin olması nedeniyle de iş memnuniyetlerinin ve iş doyumlarının yüksek olduğu ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca bu tip bir yapılanmada çalışanlar, en az üst düzey yöneticiler kadar sorumluluğu olan ve işletmenin başarısını desteklemelerinin gerektiği bir pozisyonda olacaklardır. Bu nedenle bireylerin; sorumluluk duyguları, inisiyatif alma ve isteğe bağlı (zorlama olmadan) çaba gösterme eğilimleri çok yüksek olacaktır. Sorumluluk duygusu yüksek ve inisiyatif alabilen birey ya da ekipler, işletmenin mevcut veya potansiyel problemlerinin çözümü için beyin fırtınası, problem çözme takımlarına katılım

ve tecrübeleri ile en iyi ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkartmaya çalışacaklardır (Pfeffer, 1998). Aynı zamanda çalışanların işinde kullanacağı yönetimi belirlemesi ve işlerini kendi planlaması da özerklik kavramı içinde değerlendirilmektedir. Çalışanlara özerklik verildiğinde, işletmeye olan bağlılıklarının arttığı ve işe devamsızlıkların azaldığı ifade edilmektedir. Ayrıca işletmelerin yeni ürün/hizmet üretmede özerklik verilen ve böylece projeler geliştiren çalışanların oynadığı rol göz ardı edilmemelidir (Pekdemir, 2017).



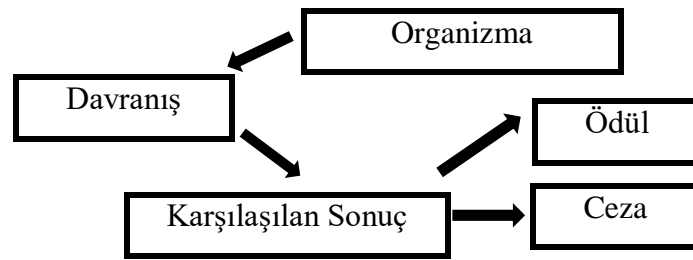
1.2.2.8 Ücret ve Ödül Sistemi

Yazında ücret ve ödül sistemi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Her iki kavramın ilişkisi uzun yıllar araştırmalara konu olmuş ve çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu nedenle öncelikle ücret ve ödül sistemi, motivasyon bağlamında ele alınacaktır.

Ücret ve ödül sistemi, çalışanların işletmeye ait birçok probleme çözüm bulmaları için çaba gösterilmelerinde dışsal motivasyon aracı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Dışsal motivasyon araçları ise iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut; sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken ikinci boyut; örgütsel motivasyon ile ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu; arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilere dayanmaktadır. Örgütsel motivasyon boyutu ise, iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu olanaklar; çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler, enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılır. Motivasyon bağlamında ücret, önemli bir faktördür ancak motive edici diğer faktörler ile beraber uygulanması durumunda motivasyon sağlamaktadır (Koçel, 2014).

Maddi menfaatler dışında çalışanların adil muamele görme, tanınma, güvenlik gibi konulara da verdiği önem küçümsenmemelidir. Ekstra emek ve çabalar sonucunda ortaya çıkan kazançların sadece üst yönetim ve hissedarlara paylaşılıyor olması durumunda çalışanlarda oluşan kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesi, motivasyonlarının düşmesine ve ekstra çaba göstermekten vazgeçmelerine neden olabilmektedir (Pfeffer, 1995). Bu nedenle işletmeler, ücret ve ödül sistemlerini tesis ederken; Lawler ve Porter'ın bekleyiş teorisinde ortaya koydukları, 'kişinin göstereceği gayretin ödüllendirme olasılığı (bekleyiş) tarafından etkilendiği' görüşü ve bununla birlikte 'Adams'ın eşitlik teorisinde ortaya koyduğu 'birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır' görüşlerini dikkate almalıdırlar.

Motivasyon teorileri arasında yer alan ‘Davranış Şartlandırması Yaklaşımı’ iki temel kavram üzerine oturtulmuştur. Bu kavramlar, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırma; davranışların belirli uyarılar ile harekete geçtiğini ve sonucunda bir davranış ortaya çıktığını savunmaktadır. Sonuçsal şartlandırma ise; karşılaşılan sonuçlara göre davranışların ortaya çıktığını ifade etmektedir. Çalışan, sonuçsal şartlandırma sonucunda, ihtiyaçları veya amaçları nedeni ile bir davranış sergileyecek ve bu davranışı sonucunda bir tepki görecektir. Eğer çalışan, görmüş olduğu bu tepkiden memnun olursa aynı davranışı tekrar gösterecektir. Etki kanunu olarak isimlendirilen kurama göre, kişi kendisine haz ve mutluluk veren davranışları tekrarlama, acı verecek ve kendisini üzecek davranışları tekrarlamama eğiliminde olacaktır. Bu kuramı iş ortamında düşünür isek, çalışanın olumlu ve memnun edici davranışları, yöneticileri tarafından sürekli arzu edilecektir. Bu döngünün sürekliliği ise, davranışların ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Yani, olumlu ve memnun edici davranışlar ödüllendirilir ise, çalışanların bu davranışları tekrarlama olasılığı yüksek olacaktır (Koçel, 2014). Bu bağlamda işletmelerin ücret ve ödül sistemleri, işgörenlerden beklenen sonuçları ödüllendirmek ve ilave ücretler ödemek suretiyle işletmenin amaç ve hedeflerine hizmet edecek işgören davranışlarını ortaya koymaktadır (Bingöl, 2013).



Şekil 7: Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı

Kaynak: Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:741.

Diğer bir motivasyon teorisi olan ‘Eşitlik Teorisi’ J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik teorisinin ana fikri, ‘personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.’ (Koçel, 2014:748). Bu bağlamda çalışanlar, iş ortamında

sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile diğer çalışanların sonuçlarını karşılaştırarak bir sonuç elde etmektedir. Bu sonuç çalışan tarafından eşitlik ya da eşitsizlik olarak algılanmaktadır (Koçel, 2014). Eşitsizlik olarak algılanan bir sonuç, çalışanın motivasyonunu kaybetmesine ve bu nedenle verimsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Motivasyon teorilerinden bir diğeri; Frederick Herzberg'in çift-faktör teorisi (Hijyen-motivasyon teorisi), motive edici faktörler ve hijyen faktörler olarak iki başlık altında incelenmiştir. Yazar, hijyen faktörleri; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetleme yöntemi, insanlar arası ilişkiler gibi faktörlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Motivasyon faktörleri olarak ise; işin kendisi, başarıma, sorumluluk, ilerleme, gelişme, takdir edilme olarak ifade etmiştir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

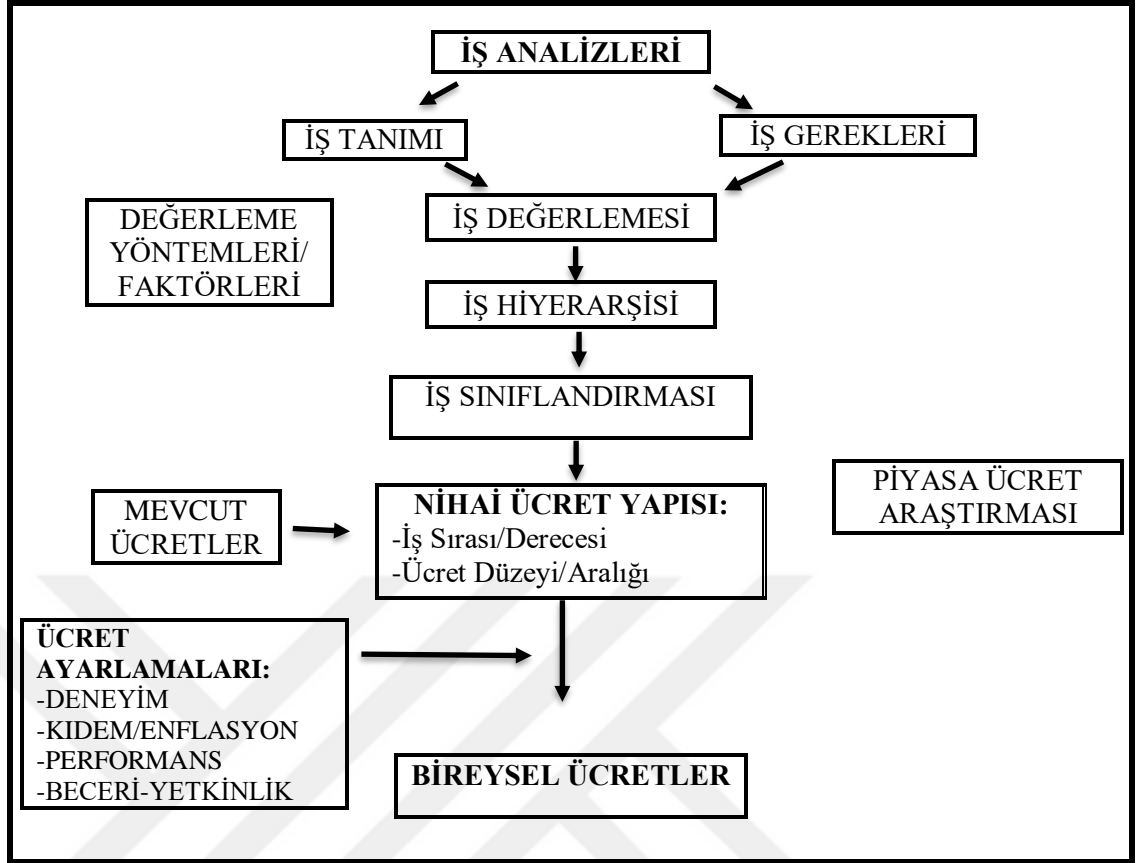
Ücret, 'ecir' sözcüğünden türemiş bir kelimedir. Kelime anlamı itibariyle, çalışanın üretim ve hizmet sürecinde harcadığı emeğin karşılığında kişiye sağlanan yararlar olarak tanımlanabilir (Sadullah ve Diğerleri, 2015:351). Ücret ve performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan çalışmalarda, çalışanların ücret ile ilgili beklentisi karşılandığında ortaya koydukları performanslarında ve verimliliklerinde artış görüldüğü ifade edilmektedir. Örneğin, Amerika'da 750 işletmeyi kapsayan bir araştırma sonucunda, işletmenin sahip olduğu rekabet gücü ile uyguladıkları ücret sistemi arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu, 2016). Bu bağlamda ücret ve ödül sistemleri, hem motivasyon sağlamada hem de performans artışında önemli bir uygulama olduğu söylenebilir.

İşletmeler, çalışanlarına ödeyecekleri ücretlerin belirlenmesinde bazı temel ilkelere uymaları gerekmektedir. Bu bağlamda, ücretlerin belirlenme sürecinde izlenilmesi gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

- **Eşitlik İlkesi:** İşin taşıdığı sorumluluk, önem ve zorluk derecesine uygun ücretin belirlenmesidir.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** İşletme tarafından ödenen ücret, çalışanın yaşam kalitesini arttırdığı gibi işletmenin de maliyetlerini zorlayacak düzeyde olamamalıdır.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** Çalışanlara ödenen ücret ile piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

- **Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi:** Bir üst düzeye atanmış çalışanın ücreti eski pozisyonundaki ücretten yüksek olmalıdır. Bir astın ücreti, üstünden fazla olmamalıdır.
- **Bütünlük İlkesi:** Fiziksel emeklerini ortaya koyan mavi yaka çalışanlar ile düşünsel yeteneğini ortaya koyan beyaz yaka çalışanların ücretleri arasında bir sınıf farklılığı yaratılmamalıdır. İşletme, tüm çalışanlarını kapsayan bir ücret politikası izlemelidir.
- **Nesnellik İlkesi:** Çalışanlara ödenen ücretlerde herhangi bir duygusal nedenle artış ya da azalma olmamalıdır. Objektif kriterler ile değerlendirmeler yapılarak herkese hak ettiği ölçüde ücret verilmelidir.
- **Açıklık İlkesi:** İşletmelerin uyguladıkları ücret politikası, tüm çalışanlar ile paylaşılmalı ve çalışanlar tarafından işe girişten itibaren açık bir şekilde anlaşılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2016).

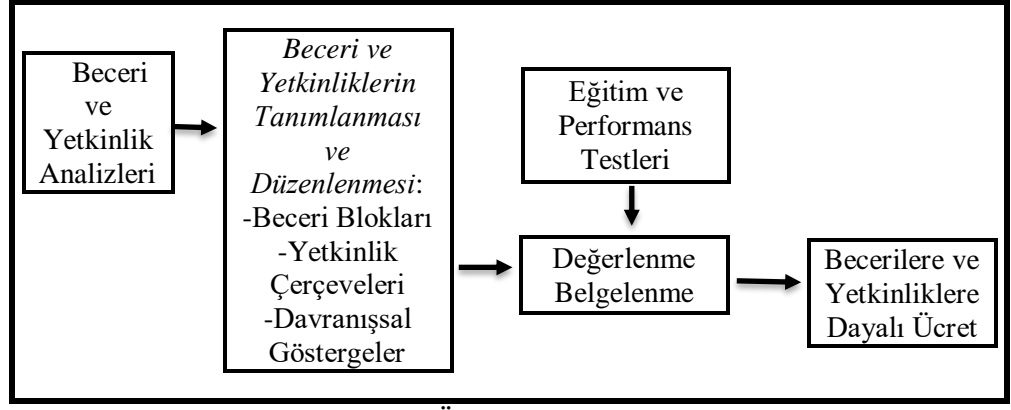
Yukarıda ifade edilen ilkelerden sonra ücret yapısının oluşturulması gerekmektedir. ‘Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek için önemlidir. Böylece uygulamada bir ilke haline gelmiş getirilmiş olan ‘eşit işe eşit ücret ödenmesi’ imkanı ortaya çıkacaktır.’ (Sadullah ve Diğerleri, 2015:306). Ücret sistemi iki şekilde kurulabilir. Bunlardan birincisi, Şekil 8’de belirtildiği gibi işe dayalı ücret sistemidir. Bu yapıda, işler arasındaki değer veya önem farklılıklarına göre bu işleri yapan çalışanların aldıkları ücretlerinin farklılaştırılması amacı güdülmektedir. İşe dayalı ücret sistemi oluşturulur iken öncelikle iş analizi yapılmakta ve daha sonra iş tanımı ve iş gerekleri ortaya çıkartılmaktadır. Daha sonra ise iş değerlemesinde kullanılacak yöntemler belirlenip değerlendirildikten sonra iş yapısı oluşturulmaktadır. Son olarak da iş yapısına uygun olan ücret düzeyleri belirlenerek ücret yapısı ortaya çıkmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017).



Şekil 8: İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması

Kaynak: Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:188.

Kişiyeye dayalı ücret yapısının oluşturulmasında ise Şekil 9’da görüldüğü gibi, ilk aşamada beceri/yetenliklerin analizi yapılmaktadır. İkinci aşamada ise yapılacak işlerin gerektirdiği beceri ve yeteneklerin tanımlanması süreci yürütülür. Üçüncü aşamada ise çalışanların eğitim başarıları ve performansları değerlendirilerek belgelendirilir. Son olarak ise çalışanların beceri ve yetenek düzeyine uygun ücret düzeyi belirlenmektedir (Çetin, Elmalı ve Arslan 2017).



Şekil 9: Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması

Kaynak: Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:189.

Ödül, işletmelerin çalışanların performansına bağlı olarak maddi, maddi olmayan ve psikolojik ödemeler olarak tanımlanmaktadır (Mansour, 2015). Yazında, çalışanlara sunulan ödüllerin farklılık göstermesi ve farklı şekillerde elde edilmesi durumunun çalışanları bu ödüllere ulaşmak için motive ettiği ifade edilmektedir. (Pfeffer, 1995). Bununla birlikte bir adayın, belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve motive bir şekilde çalışması kendisine önerilen ücret ve ödüller ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle işletmeler, yetenek ve beceri sahibi çalışanları işletmelerine çekebilmeleri için maddi ya da maddi olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllere (Barutçugil, 2004:443) oluşan bir sistem kurmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

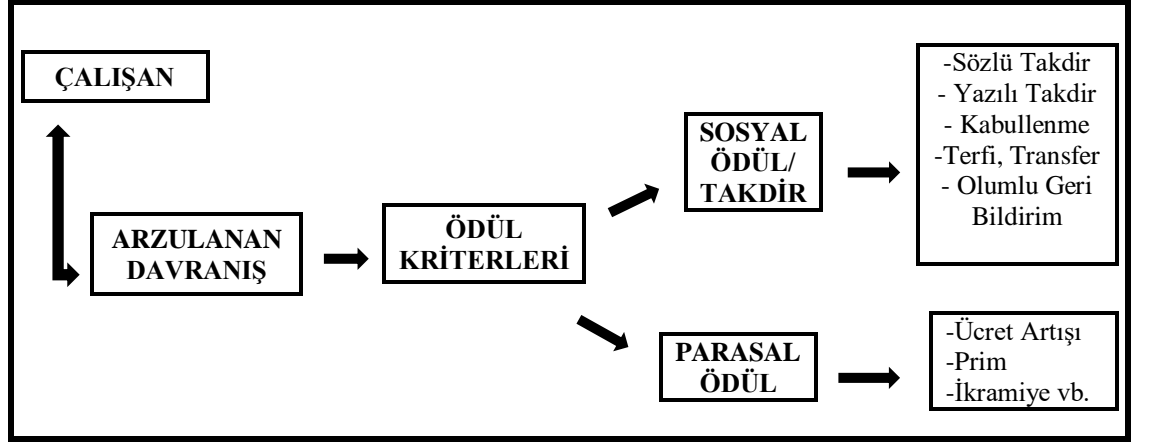
Ödül sistemi, işletmeler tarafından bireysel ya da grup düzeyinde uygulanmaktadır. Bu sistem; kazanç paylaşımı, kar paylaşımı, çalışanların hisse sahibi olmasını sağlamak, çalışanların sahip olduğu becerileri için ödemeler vb. uygulamaları içinde barındıran bir yapı olarak kurulmuş olabilir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar ve işletme arasındaki çatışmaların ortadan kalktığı ve çalışanların kendilerini işin sahibi gibi hissettikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanların tutum ve davranışları olumlu yönde gelişerek işletme performansını arttırmakta ve çalışanlar yeni sorumluluklar üstlenme konusunda hevesli duruma gelmektedirler (Pfeffer, 1998). Bununla birlikte çalışanların, günlük operasyonel sorunların çözümündeki katkılarının işletme tarafından ödüllendirilmesi durumunda, çalışanların sorunların çözümü için daha fazla sorumluluk alacakları ve kendi istekleri ile

ekstra çaba gösterecekleri ifade edilmektedir. Bu nedenle işletmeler, ödül sistemlerini yapılandırırken ekstra emek ve çaba harcayan çalışanlarını dikkate alıyor olması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu gönüllü çabalar sayesinde işletmelerin maliyet ve giderlerinin bir kısmında azalma ya da geri kazanım sağlanabileceği ifade edilmektedir. (Huselid, 1995).

Ödül sistemi, kendi içinde uyumluluğu ve bütünlüğü olan, işletmeye ve çalışanlarına fayda sağlamayı hedefleyen bir sistem olarak tanımlanabilir (Armstrong ve Taylor, 2014). Ödül sistemi kurulur iken dikkat edilmesi gereken prensipler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ödül sistemi, tüm paydaşların çıkarları doğrultusunda adil ve şeffaf olarak yürütülmelidir.
- Ödül sistemi, iş hedeflerine ulaşmayı destekleyecek şekilde yapılandırılmalı ve geliştirilmelidir.
- Çalışanların sunmuş oldukları katkılara göre ödüllendirme yapılmalıdır.
- Kritik katkı sağlayan çalışanlar da en az üstün performans gösteren çalışanlar kadar ödüllendirilmelidir.
- Çalışanların ilgisini çeken ve onlar için değer ifade eden ödüller sunulmalıdır.
- Ödül sistemi, yüksek performans kültürünün oluşmasına destek olacak yapıda olmalıdır.
- Ödül sisteminin yürütülmesinde ve çalışanların ödüller arasında seçim yapabilmesinde kabul edilebilir oranda esneklik sağlanmalıdır.
- Ödül kararları için birim yöneticilerine daha fazla sorumluluk verilmelidir (Armstrong ve Taylor, 2014).

Şekil 10'da görüldüğü gibi çalışanlar, arzulanan davranışları sergilemeleri halinde sosyal ödül ya da parasal ödüller ile ödüllendirilmektedir. Sosyal ödüller; çalışanın sözlü ve yazılı takdir edilmesi, işletme, gruplar ve arkadaşları tarafından kabullenilmesi, terfi ve transfer edilmesi ve olumlu geri bildirim alması olarak sayılabilir. Parasal ödül olarak ise; ücret artışı, prim ve ikramiye olarak sayılabilir.



Şekil 10: Ödül Sistemi

Kaynak: Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. S:453.

Ücret ve ödüller, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ücret ve ödül sistemleri kurulur iken yukarıda bahsedilen ilkelere ve kurallara uyulması gerekmektedir. İşletmelerin performansı, işletmenin yaşam süresini direkt olarak etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Bu bağlamda, işletme performansı ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki göz ardı edilmemelidir. Çalışanları motive etmek, işletmeye kazandırmak ve işletmede tutmak için ücret ve ödül sistemi kritik önem taşımaktadır. Ücret ve ödül sistemlerini kurulmasında temel ilkelere ve bilimsel çalışmalar sonucu ortaya çıkan teorilerden uzaklaşmamak gerekmektedir. Çünkü çalışanlardan beklenen iş rolleri dışında kendi istekleri ile bazı davranışlar göstermesi de beklenmektedir.

1.3 YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNE AİT UYGULAMALAR İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR VE GÖRGÜL ÇALIŞMALAR

Literatürde tartışmalara konu olan ‘en iyi’ uygulamalar ya da yüksek performanslı iş sistemleri olarak adlandırılan bütüncül ve kendi içinde uyumlu İKY uygulamaları, çeşitli endüstri dallarında araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalarda, adı geçen uygulamaların işletme performansı üzerinde bağımsız bir etkiye sahip olup olmadığı ya da bu uygulamaların ihtiyaç duyulan etkileri ortaya çıkartmak için iç tutarlılığı olan ve bütünlük özelliği taşıyan bir yapıda olmasının gerekip gerekmediği incelenmiş ve ampirik çalışmalar ile sonuçlar üretilmeye çalışılmıştır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri konusunda farklı alanlarda ve farklı ülkelerde birçok çalışma yürütülmüştür Tablo 18’de, Amerika da farklı endüstrilerde yürütülen çalışmalar ve araştırmacılar görülmektedir. Tablo 19’da ise diğer ülkelerde farklı araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalar görülmektedir. Hem Amerika da hem de diğer ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda, yüksek performanslı iş sistemleri ile verimlilik ve işletme performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Hau ve Chow, 2005).

Tablo 18: Amerika da Yapılan Yüksek Performanslı İş Sistemleri İle İlgili Çalışmalar

ARAŞTIRMACI	SEKTÖR
Berg, 1999; Ichniowski, Shaw ve Prensushi, 1997	Çelik Fabrikalarında
Macduffie, 1995	Otomobil Montaj Tesislerinde
Ichniowski, 1990	İmalat İşletmelerinde
Varma et. al., 1999	Hizmet Sektöründe
Lawler et. al. 1995	Fortune 1000 İşletmelerinde
Huselid, 1995	Halka Açık Sanayi İşletmelerinde

Kaynak: Hau, I. ve S. Chow. (2005). High Performance Work System in Asian Companies. *Thunderbird International Business Review*. 47. (5), s: 575-599 ’dan uyarlanmıştır.

Tablo 19: Farklı Ülkelerde Yapılan Yüksek Performanslı İş Sistemleri İle İlgili Çalışmalar

ARAŞTIRMACI	ÜLKE
Godard, 1991	KANADA
Wood, 1996	BÜYÜK BRİTANYA
Guthrie, 2001	YENİ ZELANDA
Barnard ve Rodgers, 2000	SİNGAPUR
Bae ve Lawler, 2000	KORE

Kaynak: Hau, I. ve S. Chow. (2005). High Performance Work System in Asian Companies. *Thunderbird International Business Review*. 47. (5), s: 575-599 'dan uyarlanmıştır.

Yazında yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili yapılan çalışmalardan bazı örnekler ve tespit edilen sonuçları aşağıdaki gibidir:

Huselid (1995) yapmış olduğu çalışmada, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile işgücü devir oranı, işletmenin karı ve pazar değeri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Macduffie (1995) otomobil montaj tesislerinde yapmış olduğu araştırmada, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarını bir bütün (demet) olarak ifade etmiş ve işletme verimliliği ile kalite üzerinde önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir.

Delery ve Doty (1996) tarafından yapılan araştırmada ise yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile işletme karlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Guthrie (2001) yaptığı araştırmada, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile işgücü devir oranı ve karlılık arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Huselid ve Becker (1997) yaptıkları araştırma sonucunda, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile işletme performansı arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir.

Wright, McMahan ve McWilliams (1999) ABD de bulunan 190 adet petrokimya rafinelerinde yaptıkları çalışma sonucunda, eğitim ve teşvik sistemi ile çalışanların motivasyonu arasında direkt ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile (işe alma ve seçme, performans değerlendirme ve ödüllendirme) ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wan ve Diğerleri (2002) Singapur da bulunan 191 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, 6 adet yüksek performanslı iş sistemleri uygulamasının (eğitim, işe alma, personel güçlendirme, performans değerlendirmesi, iş dizaynı ve performans temelli ödemeler) işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir (Mansour, 2015).

Batt (2002) ise; yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile çalışanların işi bırakma oranı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının, yüksek becerilere sahip çalışanları elde tutmaya ve işletme satışlarında artış sağlama gibi işletme performansını arttırmaya önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir.

Miles ve Snow (1984); Rodriguez ve Ventura (2003) İspanyada bulunan 120 adet işletmede yapmış oldukları çalışmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin hem iş gücü devir oranı hem de işletmenin toplam performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir (Mansour, 2015).

Ichniowski, Shaw ve Prensush (1997) yaptıkları araştırmada; teşvik ve ödül sistemleri, ekip çalışması, esnek iş uygulamaları, iş güvencesi ve eğitim konularını içeren yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının; geleneksel yaklaşım bakış açısı ile uygulanan dar iş tanımları, katı iş kuralları ve gözetim altında saatlik ücret gibi uygulamalara göre işletmenin sürdürülebilir verimliliğine daha fazla katkı sağladığını tespit etmişlerdir.

1.3.1 Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım

‘Evrenselci yaklaşım, örgüt performansını artıran ve genellenebilen en iyi İKY uygulamalarını tanımlamaya ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamaya çalışmıştır. Evrenselci yaklaşımın ilk odak noktası; değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı veya performans değerlendirme gibi çalışanların yeteneklerini güçlendirmeye yönelik uygulamalardır. Zamanla bu odak noktası değişmiş ve ilgi; çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, problem çözmede uzlaşma, takım çalışması, çalışmaya teşvik etme, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir’ (Bayat, 2008:75). Evrenselci yaklaşım, her zaman diğerlerinden daha iyi olan İKY uygulamalarının var olduğunu ve bu nedenle işletmelerin bu uygulamaları kabul etmeleri gerektiğini savunmuştur. Ayrıca bu yaklaşım, insanları yönetme konusunda en iyi uygulamayı kabul eden işletmelerin başarılı olacaklarını ileri sürmektedir (Bayat, 2008). En iyi uygulamalar, yüksek performanslı iş sistemleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu en iyi uygulamaların, en önemli boyutu İKY uygulamalarının bir demet/bütün (bundle) halinde uygulandığı zaman en etkili ve performansa en çok katkı yapacak halini alacağını öngörmesidir (Yılmaz, 2012:49).

Yazında, evrenselci yaklaşım ile ilgili çalışmaya yapan birçok araştırmacıya rastlamak mümkündür. Bu araştırmacılar; Delenay, Lewin ve Ichniowski, (1989); Huselid, (1993, 1995); Osterman, (1994); Pfeffer, (1994); Terpstra ve Rozell, (1993); Leonardo, (1990) ve Abowd, (1990) olarak sayılabilir (Delery ve Doty, 1996). Bu araştırmalardan bazıları şunlardır: Delery ve Doty (1996) ve Von Glinow, Drost ve Teagarden (2002) gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda, kar paylaşımı, performans yönetimi ve iş güvenliği gibi uygulamaların finansal performans ile güçlü bir evrensel ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Hau ve Chow, 2005). Pfeffer (1995) ise; katılım ve güçlendirme, teşvik ödemeleri, iş güvenliği, işletme içi terfi, eğitim ve beceri geliştirme gibi 16 yönetim uygulamasının evrensel olarak işletmeler için yüksek verimliliğe ve karlılığa hizmet ettiğini savunmaktadır.

Benzer şekilde Osterman (1994); ekip çalışması, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi yenileşimci iş uygulamalarını evrenselci bir yaklaşım ile savunmaktadır. Pfeffer ve Osterman, bu uygulamaları yüksek performanslı iş uygulamaları ya da basitçe en iyi uygulamalar olarak adlandırmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bu bağlamda, İKY uygulamalarının diğer uygulamalardan her zaman daha iyi olduğunu ve tüm işletmelerin bu en iyi uygulamaları benimsemesi gerektiği vurgulanmıştır.



1.3.2 Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı

İşletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin işletme tasarımını etkilediğini savunan durumsallık yaklaşımı, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. 'Tavistock Enstitüsü kapsamında Emery ve Trist (1965), Lawrence ve Lorsch (1967) ve Burns ve Stalker'ın (1961) yürüttüğü çalışmalar, çevresel koşulların açık sistemler olan işletmelerin yapı ve işleyişini ne şekilde etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır.' (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:40). Ayrıca 1970'li yıllarda Aston Üniversitesi tarafından yapılan çalışmada, tüm işletmeler için uygun genel bir işletme yapısı ilkelerinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, durumsallık yaklaşımının temelini oluşturan sonuç ortaya çıkmıştır. Tüm işletmeler için 'en iyi' işletme yapısının bulunmadığını ve farklı durumlar için farklı işletme yapılarının kurulması gerektiği ifade edilmiştir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

Durumsallık yaklaşımı düşünürleri, klasik yönetim düşüncesinin aksine, her işletmenin farklı çevresel faktörlerden dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayarlar ve her işletme için doğru bir çözüm yolu olduğunu reddederler. Bu nedenle yazarlar, işletmelerin doğru çözümü bulabilmesi için, içinde buldukları çevre koşullarını iyi tanımaları gerektiğini, her şeyin bu koşullara bağlı olarak değişebileceği ve gelişebileceğini dikkate almaları gerektiğini savunmaktadırlar. Durumsallık yaklaşımına göre; işletmelerin, genel/uzak çevre (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global vb.), sektör/yakın çevresindeki (müşteriler, rakipler, işgücü pazarı, alternatif ürünler vb.) ve işletme içi faktörleri (kullanılan teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, örgüt iklimi, kurumsal kültür vb.) analiz etmeleri ve sonuçlara uygun yönetim biçimini seçerek uygulanmaları gerektiği düşünülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Durumsallık yaklaşımında, işletme yapısını belirleyen en temel unsur olarak çevresel belirsizlik vurgulanmaktadır. Belirsizliğin düşük olduğu çevrelerde merkezi hiyerarşik yapı, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde ise değişime ayak uydurabilen, denetimin daha esnek olduğu, katılımcı ve işbirlikçi bir işletme yapısının kurulması daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Burns ve Stalker (1961), teorilerinde 'mekanik' ve 'organik işletme

yapıları kavramlarını geliştirmişlerdir. Çevre faktörlerinin belirsiz olduğu durumlarda organik işletme yapısının daha uygun olacağı görüşü ortaya çıkmıştır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

Yazında, çevrenin işletme yapısını etkilediğini gösteren çalışmaların yanı sıra İKY uygulamalarının da ele alındığı çalışmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili; Butler, Ferris ve Napier (1991); Dyer (1985); Fombrum ve Diğerleri (1984); Golden ve Ramanujam (1985); Gomez-Mejia ve Balkin (1992); Lengnick-Hall (1988); Milkovich (1988) gibi yazarların çalışmalarına rastlamak mümkündür. Bu çalışmaların temel amacı; bir dizi İKY uygulamalarının; farklı stratejik durumlar, çevre ve işletme performansı ile nasıl uyumlu ve ilişkili olduğu konusunu araştırmak olmuştur (Delery ve Doty, 1996). Araştırma sonuçları ise aşağıda açıklanmış olan farklı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Hau ve Chow (2005) durumsallık yaklaşımının, işletmenin İKY uygulamaları ile işletme stratejilerinin uyumlu olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşıma göre, eğer işletme stratejileri ve İKY uygulamaları arasında uyum var ise işletme performansında artış olacağı iddia edilmiştir.

Lepak ve Shaw (2008) ise durumsallık yaklaşımının, işletme performansı ile davranışsal yaklaşım ilişkisini dikkate aldığını ifade etmişlerdir. İşletmenin ihtiyaç duyacağı olası davranışları ortaya çıkartmak ve mevcut durum ile uyumlu hale getirmek, İKY uygulamalarının önemli bir görevi olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle işletmelerin, olası durumlar için ihtiyaç duyulacak davranışları geliştirici İKY uygulamalarını tasarlamaları ve yürütmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Youndt ve Diğerleri (1996) durumsallık yaklaşımının, duruma uygun yönetim şekillerini üretmeye ve işletmenin mevcut durumu ile bu yönetim şekillerinin uyumunu anlamaya odaklanan bir sistem olduğunu savunmuşlardır. İşletmelerin duruma uygun olarak hareket etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Armstrong ve Taylor (2014:7); işletme çevresinin, işletmenin yapısını etkilediğini ve bununla birlikte işletmenin İKY uygulama ve politikalarını da etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, işletmenin İKY uygulama ve politikalarının, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve koşullara bağlı olarak ortaya çıktığını vurgulamışlardır.

Koçel (2014) ise durumsallık yaklaşımının; her zaman geçerli ‘en iyi’ (evrensel) bir işletme yapısı ve kuralları olmadığını, yönetim ve organizasyon ile ilgili konuların içinde bulunan ortam (durum, çevre) koşullarına bağlı olduğunu ifade etmiştir.



1.3.3 Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım Pensore (1959)'un fikirleri üzerine kurulmuştur. Yazar işletmeyi, bir idari organizasyon ve verimli kaynaklar topluluğu olarak görmektedir. İşletme kaynaklarını ise potansiyel hizmet sağlayıcı araçlar bütünü olarak ifade etmektedir. Bu kavram; Wernerfelt (1984) tarafından geliştirilerek, mevcut kaynakların kullanımı ve yeni kaynakların geliştirilmesi arasındaki denge olarak açıklanmıştır (Armstrong ve Taylor, 2014). İşletme kaynakları ise insanların ürün ve hizmet taleplerine cevap vermeyi sağlayan somut, soyut, canlı ve cansız tüm faktörler olarak tanımlanabilir (Lado ve Wilson, 1994).

Kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetimde yeni bir teorik tartışma olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, işletmenin iç kaynakları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi vurgulamakta ve makro düzeyde bir bakış açısı ile hareket etmektedir (Wright, McMahan ve McWilliams 1994). Kaynak temelli yaklaşım, insan kaynağını sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada en önemli kaynak olarak görmektedir. Çünkü çalışanlar tarafından ortaya koyulan çabalar, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler işletme çıktıklarına değer katmakta ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasını sağlamaktadır (Hau ve Chow, 2005). Bu yaklaşımın temelindeki 'kaynak' kavramı Barney'e göre 3 kategoriye ayrılmaktadır.

Fiziksel Sermaye Kaynakları: İşletmenin tesisi, ekipmanları, teknolojisi ve coğrafi konumu vb.

Beşeri Sermaye Kaynakları: Çalışanların tecrübesi, becerileri, yetenekleri, yargıları, zeka ve bilgileri vb.

Örgütsel Sermaye Kaynakları: İşletme yapısı, planları, kontrol süreçleri, koordinasyon sistemleri ve firmanın gruplar, çevresi ve diğer firmalar ile yapısal olmayan ilişkileri vb. (Barney, 1991).

Kaynak temelli yaklaşım ile ilgili yapılan çalışmalarda, işletmelerin sahip olduğu kaynakların stratejik varlık olarak değerlendirildiği ve stratejik etki yaratması için ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin tartışıldığı görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşım perspektifinden bakıldığında; kaynakların, işletmeye stratejik etki ve katkı sunabilmesi için bazı özelliklere

sahip olması gerekmektedir. Bazı yazarlar, bu özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

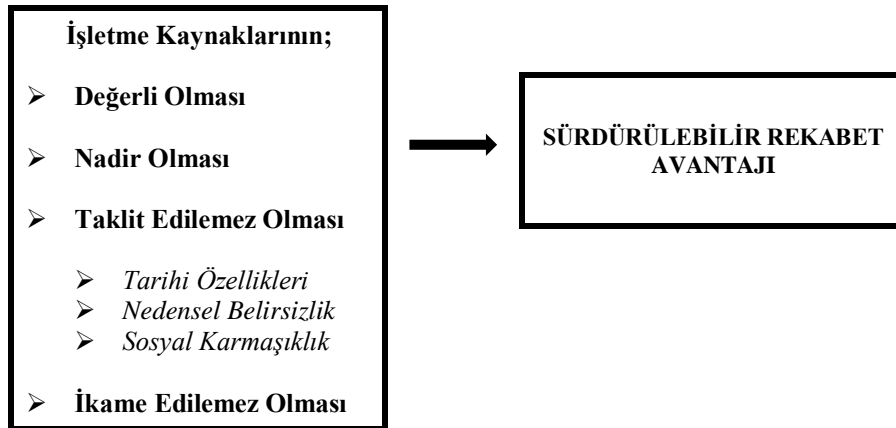
Barney (1991); işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklar olarak nitelendirilmesi için işletmeye değer katması, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerektiğini ifade etmiştir.

Huselid ve Becker (1997) ise işletmenin sahip olduğu varlıkların; ticareti zor, taklit edilemez ve nadir olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Amit ve Schoemaker (1993) stratejik varlıkları; ticareti ve taklit edilmesi zor, nadir, uzmanlaşmış ve işletme için rekabet avantajı sağlamasına destek olan kaynak ve yetenekler olarak tanımlamışlardır.

Huselid ve Becker (1997); işletme içinde uygulanan yüksek performanslı iş sistemlerini 'görünmez varlık' olarak nitelendirilmekte ve bu varlıkların taklit edilmesinin zor olduğunu ifade etmektedirler. Eğer yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları, operasyonel sistemin içinde gömülü ve kolaylıkla görünemez ise bu varlıkların yarattığı değer maksimum düzeyde olacağını ve stratejik etki yaratacağını vurgulamışlardır.

Bu bağlamda, Şekil 11'de gösterildiği gibi işletme kaynaklarının değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasında önemli roller üstlenmektedir.



Şekil 11: İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak: Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. (1), s: 112'den uyarlanmıştır.

İşletme kaynaklarının; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilmez olmasının açıklamaları aşağıda anlatılmaktadır.

İşletme Kaynaklarının Değerli Olması: İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttıracak stratejiler yaratma ya da uygulama olanağı sağlıyor ise değerli olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991).

İşletme Kaynaklarının Nadir Olması: İşletmenin sahip olduğu kaynakların, işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için nadir olması gerekmektedir. Örneğin; işletme içerisinde yürütülen işler, işletme çalışanlarının farklı becerileri kullanılmasını gerektirir. Bu işleri yerine getirecek beceri ve niteliklere sahip çalışanlar 'nadir' olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bilişsel yetenek, diğer bir nadir kaynak örneği olarak gösterilebilir. Bilişsel yeteneğin, bireysel iş performansı ile pozitif ilişkiye sahip olduğu gösterilmiştir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994). Eğer işletmelerin kaynak ve yetenekleri, birçok rakip işletme tarafından görülebiliyor ve uygulanabiliyor ise değer yaratır ancak nadir olma özelliğine sahip olmazlar (Barney, 1995).

İşletme Kaynaklarının Taklit Edilemez Olması: İşletmeler, rekabet avantajı sağlayacak değerli ve nadir kaynaklar ile yeteneklere sahip olabilir. Eğer rakip işletmeler, bu yetenek ve kaynakları taklit etmek için çok fazla maliyet dezavantajı ile karşılaşırırlar ise taklit edemez. Bu nedenle, taklit edilmek istenen işletme bu yetenek ve kaynakları ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecektir (Barney, 1995). Bununla birlikte, çalışanların işletmenin ürün/hizmet, süreç ve müşterileri hakkında sahip oldukları bilgiler, taklit edilmesi zor olan işletme yeteneklerdir (Macduffie, 1995).

Yazında ayrıca işletme kaynaklarının taklit edilemez olmasının 3 anahtar faktöre bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

İşletmenin Tarihi Özellikleri: İşletmelerin sahip olduğu kaynakların yanı sıra kendisine özgü tarihi özellikleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama varsayımları içerisinde bulunmaktadır. İşletmeler, bazı kaynak ve yeteneklerini buldukları zaman ve mekana bağlı olarak elde edilebilmektedir. Eğer işletmeler, tarihleri boyunca kendisine özgü izlediği yollar sayesinde taklit edilmeyen, değerli ve nadir kaynaklar elde ederler ise bu kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kullanabilirler (Barney, 1991). Örneğin, ağır yapı ekipmanları endüstrisinde faaliyet gösteren Caterpillar

işletmesinin savunma departmanı, II. Dünya Savaşı patlak vermeden önce savaşın sonucunda neler olabileceğini öngörerek dünya çapında tedarikçiler ve müttefikleri ile çeşitli inşaat faaliyetlerini yerine getirmek üzere işbirliği içerisine girmiştir. Savaş sonrası bu iş birlikler devam ettirilmiş ve böylelikle dünya çağında önemli bir ağ kurulmuştur. Bu ağ sayesinde Caterpillar, tedarik zincirinden yararlanarak dünya çağında hizmet sunmaya devam etmiştir. Böylelikle ağır yapı ekipmanları endüstrisinde baskın ve pazara hakim bir duruma gelmiştir (Barney, 1995).

İşletmede Nedensel Belirsizlik: Nedensel belirsizlik, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantının anlaşılabilir olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle diğer işletmeler, hangi kaynakların değer yarattığını bilemez ve bu nedenle rekabet avantajı sağlayan kaynakları taklit edemez ve kopyalayamaz (Barney, 1991). İKY sistemi de işletmenin operasyonel sistemi içerisinde gömülü ve katma değer yaratan *görünmez bir varlık* olarak tanımlanmaktadır. Görünmez bir varlık olan İKY sistemi, rakipler tarafından taklit edilemez. Çünkü, İK uygulama ve politikalarının işletme için değer yaratmada nasıl görev aldığını anlamak zordur (Becker ve Gerhart, 1996).

İşletmede Sosyal Karmaşıklık: İşletme içerisinde var olan karmaşık sosyal yapılar ile işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomileri vb. kaynaklar karşılaştırıldığında, sosyal yapıların taklit edilmesinin daha zor olduğu görüşü hakimdir (Becker ve Gerhart, 1996). Sosyal yapı sonucu ortaya çıkan güven, itibar, dostluk, arkadaşlık, ekip çalışması ve kültür gibi sosyal yapı öğelerinin taklit edilmesi çok zordur. Sosyal karmaşıklık için kişiler arası ilişkiler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler, işletme kültürü, işletmenin müşterileri ve işletmenin itibarı örnek olarak verilebilir. Bu yapının, diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi ve anlaşılması zor olacaktır (Barney, 1991).

İşletme Kaynaklarının İkame Edilemez Olması: İşletmelerin sahip olduğu kaynakların, rekabet avantajı sağlayan kaynak olarak adlandırılabilmesi için ikame edilemez olması gerekmektedir. İK; işletmenin eskimeyen, çeşitli teknolojiler, ürünler ve pazarlar arasında aktarılabilen ve yararlanılabilen az sayıdaki kaynaklardan birisidir. Teknolojik değişimde yaşanan hızlı hareketlilik, eski teknolojileri kullanılmaz hale getirerek eskimesine neden olmaktadır. Ancak beşeri sermaye kaynakları, eskimez bir özelliğe sahiptirler. İK'nın,

işletmelerin sunmuş olduğu sürekli eğitimler ile eskimesi önlenebileceği gibi çeşitli teknolojilere, ürünlere ve pazarlara aktarımı sağlanabilmektedir. İşletmenin sahip olduğu diğer kaynaklar, kısa vadede rekabet avantajı sağlayabilir ancak sürekli rekabet avantajı sağlaması pek mümkün olamamaktadır. Çünkü bu kaynaklar, kısa bir süre sonra taklit edilebilir, ikame edilebilir ve nadir olma özelliğini kaybedebilir durumuna gelebilmektedir. Örneğin, yeni teknolojiye sahip bir işletme, geçici rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Eğer işletmeye bağlılığı yüksek ve önemli yeteneklere sahip çalışanları yok ise rekabet üstünlüğü kısa bir süre sonra ortadan kalkacaktır. Çünkü yeni teknoloji, diğer firmalar tarafından kolaylıkla satın alınabilir duruma gelecektir. Bu durumda yüksek yeteneklere sahip ve işletmeye bağlı olan çalışanlara sahip olan işletmeler tekrar rekabet üstünlüğüne sahip olacak ve benzersiz bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanların taklit edilmesi mümkün olamayacaktır (Barney, 1991).

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKİLİK

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma konumuzun bağımlı değişkeni olan örgütsel çeviklik konusu ele alınmaktadır. Öncelikle örgütsel çeviklik ile ilgili temel kavramlar ve örgütsel çeviklik tanımına yer verilmektedir. Daha sonra ise, örgütsel çeviklik kavramının doğuşu ve günümüze kadar olan gelişimi ele alınmaktadır. Bununla birlikte, yazında yapılmış olan kavramsal çalışmalar ve bu çalışmalara ait bulgulara da yer verilmektedir. Yine yazında, çevik işletmelerin özelliklerini ortaya koyan çalışmalar incelenmekte ve sonuçları detaylı bir şekilde paylaşılmaktadır. Son olarak örgütsel çeviklik boyutları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK TANIMI

İşletmeler, çeşitli girdileri üretim süreçlerinden geçirerek insanlar için değer ifade eden çıktılar meydana getirmekte ve bu çıktılar ile finansal getiri elde ederek hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu çabalarını yürüttüğü çevrenin yapısı ve özellikleri; teknolojik, ekonomik, sosyo-politik vb. alanlarda yaşanan gelişmeler nedeni ile belirsiz, karmaşık, dinamik ve öngörülemez bir durumdadır. Bu çevresel şartlar altında işletmelerin başarısı, klasik yönetim ve üretim sistemlerinden uzaklaşarak, yeni iş çevresinin gerektirdiği yönetim ve üretim sistemlerinin kurulması ve uygulanması ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletme başarısının; yenileşim faaliyetleri ve gelişim düzeylerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, yeni şartlara uyum sağlamak adına tüm süreçlerini ve organizasyon yapılarını gözden geçirerek, gerektiğinde büyük çapta değişiklikler yapmalıdırlar (Atlı, 2013). Yenilik kavramı; işletmelerin ve ülkelerin rekabetinde, yaşamsal bir öneme sahiptir. Üst yönetim kademesinden en alt yönetim kademesine kadar yenilik odaklı çalışmaların yapılması, işletmenin rekabetçi yapısını daha da güçlendirecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşmasını sağlayacaktır (Akdemir, 2016). ‘Lundwall yeniliği ise; üründe, süreçte, yönetsel ve örgütsel pazarda yapılan yenilik olarak sınıflandırmaktadır’ (Akdemir, 2015:17). Değişim ise; mevcut bir denge durumundan, dinamik bir denge durumuna geçiş olarak tanımlanabilir.’ (Akdemir, 2016:229).

Schumpeter (1934); '*yaratıcı yıkım*' kavramını ortaya koyan ve işletmelerin hızla kendilerini yenilemeleri gerektiğini savunan araştırmacılardan birisidir. Yazar yaratıcı yıkımın, işletmelerin sahip olduğu kendilerine has kaynak, beceri ve yetenekler ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Yaratıcı yıkım ile süreçlerini ve yapılarını hızla değiştirebilmeyi başaran işletmelerin, çevrelerinde meydana gelen büyük değişimlere hızla uyum sağlayabileceği savunulmaktadır (Lado ve Wilson, 1994).

Ancak yapılarında değişim, dinamizm, esneklik ve uyum sağlama yeteneği barındırmayan işletmeler, şiddetli rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilme konusunda ciddi tehdit altında olacaktırlar (Eren, 2015). Bu çevresel koşullar altında işletmelerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri için yerli ve yabancı yazında tanımlanan ve birçok araştırmaya konu olan '*çeviklik*' kavramına uygun yapılar oluşturup bunu iş süreçlerine yansıtılmaları gerektiği ifade edilmektedir. Çeviklik kavramının tarihi süreç içerisindeki gelişimi ilerleyen bölümlerde anlatılmaktadır. Ancak kısaca açıklamak gerekir ise çeviklik; hızın ötesinde bir kavramdır. Çeviklik, işletme içerisinde yoğun yapısal ve sistemsel değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Kidd' e (1994) göre çeviklik ise; hız ve esnekliği içermesine karşın, onlardan çok daha geniş bir kavramdır. Bu bağlamda çevik bir yapı için; radikal değişim, yenileşim ve yenilik uygulamaları kaçınılmaz unsurlardır.

Örgütsel çeviklik kavramının tarihsel gelişiminin; öncelikle seri üretim ile başladığını ve daha sonra yalın üretim olarak devam ettiğini söyleyebiliriz. Yalın üretim kavramı; daha sonrasında çeviklik, çevik üretim ve örgütsel çeviklik şeklinde değişim ve gelişim göstermiştir. Ayrıca tüm işletme süreçlerinin ele alındığı dönemde, insan unsuru ayrı bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgütsel çeviklik kavramının gelişiminin anlatılmasında, öncelikle üretim süreçlerini etkileyen gelişmeler ve daha sonra insan faktörünün de dikkate alındığı işletme düzeyinde çeviklik konusu ele alınmaktadır.

2.1.1 Seri Üretim ve Yalın Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

II. Dünya savaşı (1939-1945) sonrası, uluslararası pazarlarda yüksek talep ve düşük arz dönemi yaşanmıştır. Bu dönemde, müşterilerin kaliteli ve aynı zamanda hızlı ürün ve hizmet talepleri olmamış, sadece ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın alma talepleri olmuştur. Bu nedenle işletmeler, kaliteli ve hızlı ürün/hizmet sunmaya odaklanmak yerine, seri üretim yaparak yüksek müşteri taleplerine cevap vermeye ve düşük maliyetli üretim yapmaya odaklanmışlardır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Seri üretim yapılan ve kırsal bölgeden şehirlere gelen niteliksiz işgücünün fazla olduğu bu dönemde, Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri (Taylor, 1911) verimli bir ilkeler topluluğu olarak görülmüş ve işletmelerin temel yönetim felsefeleri haline gelmiştir. Ancak insan faktörünü dikkate almayan bu yönetim felsefesi nedeniyle işgücünde çeşitli sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Örneğin bu yönetim ilkeleri; çalışanların farklı görevleri yürütmelerine, bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarına, problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına izin vermemektedir. Bilimsel yönetim ilkelerinin yanı sıra işgücünü olumsuz olarak etkileyen bir diğer etmen ise seri üretimin iş yapış şeklidir. Seri üretim yöntemi nedeni ile çalışanların agresif ve stres altında olduğu, kas iskelet sistemi rahatsızlıklarının ortaya çıktığı, memnuniyetsizlik ve işe devamsızlıkların arttığı görülmüştür (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012). SÜ şartlarının ağırlığı ve bilimsel yönetim yaklaşımı sonucu ortaya çıkan işgören sorunları ile birlikte aynı dönemde dış çevrede yaşanan küreselleşme, teknolojik gelişmeler, pazar ve müşteri taleplerindeki değişim gibi faktörler, tüm sektörlerde belirsizliğin ve karmaşıklığın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle müşteri talep ve beklentilerinde radikal değişimler yaşanmıştır. Artık her üretilen ürün ya da hizmetin koşulsuz olarak satıldığı bir pazar ortadan kalkmıştır.

Bu gelişmeler ile birlikte, 1980'li yıllarda gündeme gelen kalite kavramı, işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerde kalitenin artırılmasına odaklanmalarını gerektirmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Yine aynı dönemde Japonya'daki seri üretim de kullanılan üretim faktörlerinde israflar ortaya çıkmaya başlamıştır. Üretim faktörleri kısıtlı olan Japonların, hatalı ve kalitesiz üretilen ürünleri tekrar tekrar üretme için yeterli

ve bol kaynakları olmamıştır. Bu nedenle Japonlar, ilk seferde en düşük maliyetle ve israf oluşmadan kaliteli ürünler üretebilecekleri bir sisteme ihtiyaç duymuşlardır. Tüm bu gelişmeler sonucunda, yalın üretim yöntemi ortaya çıkmıştır. ‘Yalın üretim, James P. Womack ve Diğerleri tarafından 1990 yılında yayımlanan ‘*The Machine That Changes The World*’ adlı eseriyle ortaya çıkmış bir kavramdır’ (Kasap ve Peker, 2009:60). Ayrıca Womack ve Jones (1996) yalın düşünme kavramını gündeme getirmişlerdir. Bu çalışmalar, yalın üretim yönteminden elde edilebilecek avantajları da gündeme getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerin, Yalın üretim yöntemi ile çeşitli avantajlar elde edebilmesi için aşağıda ifade edilenleri yerine getirmeleri önerilmiştir:

- Müşteriler için değer yaratma çabası içinde olmak.
- Değer yaratacak çabaların akışını planlamak.
- Değer yaratacak çabaları sağlamak.
- Müşteriyi cezbedecek ürün ve hizmetleri üretmek.
- Ürün ve hizmetlerde mükemmelliği sağlama çabası içinde olmak.

Bu temel prensipleri sağlayan işletmelerin üretim süreçlerinde karşılaştıkları israfları (israf; ürün ve hizmetlere değer katmayan her şeydir) ortadan kaldıracakları ifade edilmiştir (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012).

‘Yalın üretim maliyetleri düşürme ve israfı azaltma temelli bir yaklaşımdır. ‘Genel olarak kabul gören 7 tür israf olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; fazla üretim, gereksiz hareket, taşıma, değer katmayan işlemler, sırada geçen bekleme süresi, hatalı ürünler ve aşırı stoktur’ (Kasap ve Peker, 2009:61). Bu bağlamda yalın üretim; israfa yol açan faaliyetlerin, gereksiz stoklamanın, uzun teslimat sürelerinin çeşitli uygulamalarla ortadan kaldırılması olarak tanımlanabilir (Kasap ve Peker, 2009). Bununla birlikte bazı araştırmacılar yalın üretim kavramını; basitçe tam zamanında üretim (just in time) felsefesinin farklı bir şekilde tekrar ele alınması olarak ifade etmişlerdir (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006). Yalın üretim, daha çok üretim süreçlerinin etkinliği konusunda başarıyla uygulanan bir yöntem olmuştur (Kasap ve Peker, 2009). Örneğin, Toyota Üretim Sistemi, üretim esnasında karşılaşılan israfların azaltılması ve ortadan kaldırılmasına odaklanmıştır (Christopher, 2000).

Yalın üretim yöntemi zaman içerisinde çeşitli eleştiriler almaya başlamıştır. Örneğin, değişimin etkilerine karşı savunmasız statik bir işletme yapısı oluşturduğu ve kaynak israfının ortadan kaldırılması için yapılan çalışmaların işletmenin esnekliğini ve değişime cevap verebilme yeteneğini kısıtladığı iddia edilmiştir. Ayrıca yalın üretim, taleplerin öngörülebilir ve talep çeşitliliğinin az olduğu durumlarda mantıklı çözümler üretmektedir. Ancak taleplerde çok fazla değişiklik ve öngörülemezlik olması durumunda bu üretim şeklinin olumlu çözümler üretebilmesi beklenmemektedir. Bu bağlamda hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsizliklerin arttığı bir iş çevresinde hayatta kalabilmek için yalın üretim kavramı yetersiz kalmıştır (Kasap ve Peker, 2009). Ayrıca bazı araştırmalarda yalın üretim yönteminin işleri çok fazla sadeleştirdiği, çalışanların özerkliğini azalttığı ve seri üretim yönteminde olduğu gibi çalışanlarda gerginlik, depresyon, kas-iskelet sistemlerinde rahatsızlıklar ve stres yarattığı tespit edilmiştir (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Bu üretim yönetiminin sahip olduğu dezavantajlar nedeniyle, yeni arayışlar içerisine girilmiş ve çeviklik kavramı ortaya çıkmıştır.

2.1.2 Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Seri üretim ve yalın üretim sistemindeki dezavantajlar nedeni ile yeni üretim yöntemleri araştırılmaya başlanmıştır. Aynı dönemde yürütülen farklı bir çalışmada ise ‘*ekonomide esneklik*’ konusu incelenmekteydi. Yazında çeviklik kavramının, esneklik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2008). Çeviklik kavramının doğuşunu sağlayan çalışmanın temeli olan esneklik kavramı ile çeviklik kavramı zaman zaman karıştırılmaktadır. Çeviklik ve esneklik kavramları arasında temel farklılıklar olsa da çevikliğin, esnekliğin geliştirilmesi ile elde edilebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, her iki kavram birbirinden farklı olsalar da birbirlerini destekleyen bir yapıdadırlar. Aşağıdaki Tablo 20’de esnek ve çevik örgütlerin farklılıkları gösterilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde çevik örgütlerin esnek örgütlere göre daha fazla proaktif davranışlar sergiledikleri, öngörülemeyen, planlanmamış ve fırsat olarak değerlendirilebilecek değişikliklere odaklandıkları ve sürdürülebilir ve uzun vadeli değişim girişimlerinde buldukları görülmektedir. İşletme çevresinin özellikleri dikkate alındığında işletmelerin sadece esnek olmaları yeterli olmamakta bununla birlikte çevik bir yapının gerektirdiği davranışları da sergilemeleri gerekmektedir.

Tablo 20: Esnek ve Çevik Örgütlerin Farklılıkları

ESNEK ÖRGÜTLER	ÇEVİK ÖRGÜTLER
<ul style="list-style-type: none">• Esnek ve belirli bir yapıya uygun ürün ve hizmet üretirler.	<ul style="list-style-type: none">• Çevikliği, stratejik bir yetenek olarak değerlendirirler.
<ul style="list-style-type: none">• Ürünlerini, hizmetlerini ve görevlerini hızla değiştirebilirler.	<ul style="list-style-type: none">• Sahip oldukları yeteneklerini uzun vadeli geliştirmeye odaklanırlar.
<ul style="list-style-type: none">• Yapılandırılabilir yeteneklerini tüm planlama süreçlerinde dikkate alırlar.	<ul style="list-style-type: none">• Sürdürülebilir ve uzun vadeli değişim girişimlerinde bulunurlar. (süreçlerde, organizasyon yapısında ve değerlerde değişiklikler gibi)
<ul style="list-style-type: none">• Değişikliklere (çevre, müşteri, rakipler vb.) hızla tepki gösterirler.	<ul style="list-style-type: none">• Değişiklikleri tüm organizasyonda benimserler.
<ul style="list-style-type: none">• Reaktif (geleneksel) davranışlarını arttırmak için uygulamalar geliştirirler.	<ul style="list-style-type: none">• Reaktif davranışlara ilave olarak proaktif davranışlar oluştururlar.
<ul style="list-style-type: none">• Öngörülebilir değişikliklere odaklanırlar.	<ul style="list-style-type: none">• Öngörülemeyen, planlanmamış ve fırsat olarak değerlendirilebilecek değişikliklere odaklanırlar.

Kaynak: Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s: 444.

Çeviklik kavramı ile zaman zaman aynı anlamda kullanılan bir diğer kavram ise ‘yalın’ kavramıdır. Esneklik ve çeviklik arasındaki farklar gibi ‘çeviklik’ ve ‘yalın’ kavramları ve uygulama alanları arasında da temel farklılıklar bulunmaktadır. Şekil 12’de görüldüğü üzere; pazardaki ürün ve hizmet çeşitliliğinin yüksek, miktarın düşük olduğu durumlarda çeviklik; pazardaki ürün ve hizmet çeşitliliğinin düşük, miktarın yüksek olduğu durumlarda yalın üretim şeklinin uygun olacağı ifade edilmektedir.



Şekil 12: Yalınlık veya Çeviklik

Kaynak: Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29. (1), s:39.

Çevresel değişimlerin, işletmelerin çevik olmasındaki temel itici güç olduğu bilinmektedir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Tablo 21’de çevresel değişimlerin bir kısmı gösterilmektedir. Bu bağlamda çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilen, durağan değil dinamik bir yapıya sahip olan ve değişimi takip ederek yapılarında gerekli değişiklikleri yapabilen işletmelerin, çevik bir yapıya ulaşmada başarılı olabileceği ifade edilmektedir.

Tablo 21: Çevikliğe Etki Eden Değişimler

PAZARDAKİ DEĞİŞİMLER	REKABET KRİTERLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER	MÜŞTERİ TALEPLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER	TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞİKLİKLER	SOSYAL FAKTÖRLERDEKİ DEĞİŞİMLER
Niş pazarların büyümesi.	Hızla değişen Pazar yapısı.	Bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetler için talep artışı.	Daha etkin, hızlı ve ekonomik üretim tesislerinin kurulması.	Çevresel baskılar.
Ulusal ve Uluslararası politik değişimler.	Maliyetler üzerindeki artan baskı.	Daha hızlı teslimat süresi.	Yeni yumuşak teknolojilerin (yazılım ve yöntemlerin) gündeme gelmesi.	İşgücü / işyeri beklentileri.
Ürün modellerindeki değişim oranında artış.	Yenileşim oranındaki artış.	Kalite beklentisindeki artış.	Yeni teknolojilere bilgi teknolojisinin dahil edilmesi.	Yasal / politik baskılar.
Ürünlerin kullanım sürelerinin azalması.	Küresel pazardaki rekabet baskısı.	Sipariş miktarı ve özelliklerinde ani değişiklikler.		Kültürel problemler.
	Ürünlerin pazara sunulmasındaki sürelerin azalması.			Toplumsal sözleşmelerdeki değişimler.
	Rakiplerin değişime karşı duyarlılıklarındaki artış.			
	Müşteri taleplerindeki değişimler.			

Kaynak: Sharifi, H. ve Z. Zhang. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 7-22.'den uyarlanmıştır.

Ekonomide esneklik çalışmaları ile ortaya çıkan çeviklik kavramına duyulan ilgi, farklı araştırmacıların farklı disiplinlerde yürüttükleri çalışmalar ile artarak devam etmiştir. Örneğin üretim alanı, kitle üretimine odaklanmıştır. Bu bağlamda üretim alanı çevikliği, değişen pazar taleplerine hızla cevap vermek olarak tanımlanmıştır. Bilgi sistemi alanında yapılan çalışmalarda ise,

çeşitli iletişim platformları kurularak, zaman kaybının azaltılabileceği ve işlerin koordine edilmesinin daha kolay olacağı ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, çeviklik ile ilgili yazında yapılan çalışmaları temel olarak dört grup altında toplayabiliriz.

- 1. Grup Çalışmalar: Çevik işletmelerin sahip olduğu *nitelikler ve yeteneklerin* ele alındığı çalışmalardır. Bu çalışmalarda, işletmenin dış çevresi ve işletme yetenekleri arasındaki ilişkiler dikkate alınmıştır. Örneğin, Ren ve Diğerleri (2003); çevik yeteneklerin, işletmenin çevresinde yaşanan değişikliklere hızla cevap verebilmeyi sağladığını ifade etmişlerdir.
- 2. Grup Çalışmalar: Gunasekaran (1998,1999) tarafından ilk defa tanımlanan *çeviklik sağlayıcıları* ile ilgili çalışmalardır.
- 3. Grup Çalışmalar: Yine Gunasekaran (1998) tarafından oluşturulan *kavramsal çerçeve* çalışmalardır.
- 4. Grup Çalışmalar: Son olarak, *Çeviklik ölçümü ve değerlendirilmesi* ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Bottani, 2009).

Tablo 22’de farklı disiplinler ve çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda çeviklik ile ilgili farklı yazarların tanımları görülmektedir.

Tablo 22: Çeviklik Kavramı İçin Literatürde Yapılan Tanımlar

ARAŞTIRMACILAR	TANIMLAR
Holsapple ve Li (2008)	Çeviklik; işletmelerin, sürekli tetikte olabilme (fırsatları ve zorlukları takip ederek) hem iç hem de dış çevredeki değişiklikler ile entegre olabilme ve bununla birlikte sahip olduğu kaynaklarını zamanında, esnek ve düşük maliyetli olarak değişikliklere cevap vermede kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999)	Çeviklik; yeniden yapılandırılabilen kaynakların entegrasyonu ile hızla değişen pazar şartlarında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmek ve bilgi açısından zengin bir ortamda en iyi uygulamaları yürütmek anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, süreçlerin yürütülmesi sırasında, hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve karlılık gibi rekabet unsurlarının da dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir.
Naylor ve Diğerleri (1999)	Çeviklik; hızla değişen pazar yapısında ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için pazardan gelen bilgiler ile sanal işletme yapılarını kullanma becerisi olarak tanımlamaktadırlar (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006).
Kidd (1994)	Çeviklik; organizasyona ait unsurların beklenmedik ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve proaktif bir şekilde uyum sağlayabilmesi olarak tanımlamıştır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).
Sharifi ve Zhang (1999)	Çeviklik; organizasyonların yeni iş dünyasında ortaya çıkan tehditlere rağmen yaşamını sürdürebilme, fırsatlardan yararlanabilme ve beklenmedik değişiklikler ile başa çıkma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar.
Tsourveloudis ve Valavanis (2002)	Çeviklik; bir işletmenin, hızla değişen ve sürekliliği olan parçalı küresel pazar çerçevesinde, kaliteli ve müşterinin talep ettiği ürün ve hizmetlerin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir. (Araza ve Aslan, 2016:12).
Narasimhan, Swink ve Kim (2006)	Çeviklik; işletmenin, belirsiz ve değişkenlik gösteren Pazar koşullarına cevap verebilmek için sistemlerini verimli bir şekilde değiştirme kabiliyetidir.

Kaynak: Araza, A., G. Aslan. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.'dan uyarlanmıştır.

Kavramsal çalışmalar ile beraber bazı yazarlar, çevik bir işletme yapısına ulaşmanın faydalarından bahsetmişlerdir. Örneğin; Lin ve Diğerleri (2008), çevik bir işletme yapısının işletmelere sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

- Değişen pazar ihtiyaçlarına hızla ve etkili cevap verebilme yeteneğine sahip olmak.
- Müşterilere özel ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak.
- Maliyet açısından verimli bir şekilde yeni ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak.
- Üretim maliyetlerini azaltmak.
- Müşteri memnuniyetini arttırmak.
- Değer katmayan faaliyetlerden uzaklaşmak.
- Rekabet yeteneğini arttırmak olarak sıralamışlardır (Bottani, 2009).

Sonuç olarak; çeviklik kavramının, yalın üretim ve esneklik kavramlarını da kapsayan bütüncül ve daha da geliştirilmiş bir yapı olarak ele alındığı söylenebilir.

2.1.3 Çevik Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Seri üretim ile başlayan ve daha sonra yalın üretim olarak devam eden çeviklik kavramının gelişim süreci, kavramın üretim sektöründe de kullanılmaya başlaması ile geniş bir uygulama alanı bulmuştur. İlk uygulamalar üretim sektöründe görülse de daha sonra işletmenin tamamını kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Bu çalışmada öncelikle üretim sektöründeki çevik üretim süreci incelenmekte ve daha sonra tüm işletmeyi kapsayan şekli ile ele alınmaktadır. İşletmenin çevrelerinde yaşanan büyük değişimler, yenileşim, girişimcilik gibi faaliyetler nedeni ile bazı endüstrilerde ciddi maddi kayıplar yaşanmıştır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri, üretim endüstrisinde yaşadıkları kayıplar nedeniyle yeni iş dünyasını anlamak ve gerekli girişimlerde bulunmak amacı ile bir dizi araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Clark ve Fujimoto (1991); yeni iş dünyasını anlamak için yaptıkları çalışmada, endüstriye yön veren çeşitli kuvvetler belirlemişlerdir. Bu kuvvetleri; yoğun küresel rekabet, talepkar ve bilinçli müşteriler ile oluşan yeni pazar yapısı ve teknolojik değişimler olarak ifade etmişlerdir. Yeni iş dünyasını anlamak için yapılan bir diğer çalışma ise Iacocca Enstitüsü tarafından yürütülmüştür. Yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan raporda, üretimdeki değişimi sağlayacak itici güç olan yeni rekabet ortamı açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin, bu yeni rekabet ortamında taleplere ve değişime hızla cevap verebilmelerinin, kaliteyi ve sosyal sorumluluğu önde tutmalarının zorunlu hale geldiği vurgulanmıştır. Bethelham Üniversitesinde Çeviklik Formu adı altında yapılmış olan bir diğer çalışmada ise, pazar ve ihtiyaçlara uygun olarak üretim şeklinin değiştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu çalışma sonucunda ise, yeni rekabet ortamına uygun üretim şekli olarak çevik üretim yöntemi önerilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999). ‘Yazında ise çevik üretim kavramı, ilk olarak Kidd (1994) tarafından kullanılmıştır’ (Güzel, 2013:187).

Çevik üretim, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak amacıyla üretime yönelik yeni bir yaklaşım olarak görülmüştür (Araza ve Aslan, 2016). Çevik üretim yönteminin tanımı ise; pazarın ihtiyaç ve taleplerine müşteri odaklı ürünler ve hizmetler sunarak hızlı ve etkili cevap verebilme, rekabetçi bir çevrede öngörülemeyen değişimler ile mücadele ederek ayakta kalma ve başarılı olma yeteneği olarak yapılmıştır (Gunasekaran, 1999). Bununla birlikte çevik

üretim, ileri üretim teknolojileri uygulamaları tarafından da önerilen yeni bir üretim şekli olduğu ifade edilmiştir (Crocitto ve Youssef, 2003). Bu bağlamda, çevik üretim, seri üretim ve yalın üretim yöntemlerinde söz edilmeyen farklı bakış açıları ile ortaya çıkmıştır. Öngörülemeyen değişimler ile mücadele etmek, hızlı hareket etmek ve proaktif davranışlar sergilemek, çevik üretim yönteminin temel taşları olmuştur.

Çevik üretim yöntemi, seri üretim ve yalın üretim yöntemlerinden farklı olsa da, yalın üretim yönteminin geliştirilmesi ile ortaya çıkan yeni bir üretim vizyonu olduğu ifade edilmektedir. Ancak yalın üretim yönteminden bazı farklılıklara sahiptir. Örneğin, yalın üretimin maliyetleri düşürmeye ve israfları azaltmaya odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Ancak müşterilere talep ve isteklerine karşı esnek ve duyarlı olamamıştır. Çevik üretim yöntemi ise, hızlı ürün/hizmet üretmeyi, esnek üretim yapabilmeyi ve kurumsal entegrasyonun sağlanmasını temel almaktadır.

Bu farklılıkların yanı sıra yazında, yalın üretimin çevik üretim için bir önkoşul olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca her iki yöntemin beraberce kullanılması önerilmektedir.

Çeviklik çalışmaları ilk olarak üretim sektöründe yapılmış olsa da hizmet sektörünün hızlı gelişimi nedeni ile bu alanda da incelenmeye ve konu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda çevik üretim kavramının, tüm endüstrilerde ve tüm işletme fonksiyonlarında dikkate alınmaya başlandığı ve işletme boyutunda ele alındığı görülmektedir (Araza ve Aslan, 2016).

Örneğin, Gunasekaran (1999) yapmış olduğu çalışmada; çevik üretimin işletme sahip olduğu strateji, teknoloji, sistem ve insan boyutlarını da kapsıyor durumda olması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca Tablo 23'de çevik üretimin temel aldığı konuları 4 ana başlıkta sınıflandırmıştır.

Tablo 23'de görüldüğü üzere çevik üretim yöntemi, üretim ile birlikte işletme stratejileri ve insan unsurlarını da dikkate almaya başlamıştır. Ancak ilave edilen bu yeni kriterlerin yeterli olamayacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda çevik üretim kavramı, işletmenin tüm unsurlarını kapsayan ve yazında örgütsel çeviklik olarak ifade edilen yeni bir kavram olarak gelişim gösterecektir.

Tablo 23: Çevik Üretim Literatürünün Temel Aldığı Konular

KRİTERLER	ALT KRİTERLER
STRATEJİ	<ul style="list-style-type: none">• Sanal işletmeler.• Tedarik zinciri.• Eş zamanlı mühendislik.
TEKNOLOJİ	<ul style="list-style-type: none">• Donanım - alet ve ekipmanlar.• Bilişim Teknolojileri
SİSTEM	<ul style="list-style-type: none">• Tasarım sistemleri.• Üretim planlama ve kontrol sistemleri.• Sistem entegrasyonu ve veri tabanı yönetimi.
İNSAN	<ul style="list-style-type: none">• Bilgili çalışanlar.• Üst yönetim desteği ve çalışanların desteklenmesi.• Eğitim ve geliştirme.

Kaynak: Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 89.

Tablo 24’de ise seri üretim, yalın üretim ve çevik üretim kavramlarının temel farklılıkları gösterilmiştir. Çevik üretim sürecine doğru gelindiğinde işletmelerin hem iç hem de dış çevrede yaşanan değişimlere cevap verebilmeye çalıştığı ve yapısal olarak değişime gittiği görülmektedir. Örneğin, yalın üretim sürecinde belirleyici olan; öngörülebilir pazarlar iken, çevik üretim sürecinde belirleyici olan öngörülemeyen ya da tahmin edilemeyen pazarlardır. Yalın üretim sürecinde birçok seçeneğe sahip ürün ve hizmetler sunulur iken çevik üretim sürecinde özelleştirilmiş yani kişiye özel ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Bu bağlamda değişen çevre şartları nedeniyle üretim süreçlerinde önemli değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Özellikle değişime ayak uydurabilmek, bireysel ürün ve hizmetler sunmak ve otoriter yapıdan uzaklaşmak gibi değişiklikler göze çarpmaktadır.

Tablo 24: Seri Üretim, Yalın Üretim ve Çevik Üretim Farklılıkları

UNSURLAR	SERİ ÜRETİM	YALIN ÜRETİM	ÇEVİK ÜRETİM
Belirleyiciler	Fiyat	Pazar	Müşteriler
	Ölçek ekonomisi	Atık ekonomisi	Çeşitlilik ekonomisi
	Durağan pazarlar	Öngörülebilir pazarlar	Tahmin edilemeyen pazarlar
	Talepler	Tahmin yürütmek	Siparişe göre üretim
Odak Noktası	Ekipman ve Tesisler	Teknoloji ve Sistemler	İnsanlar ve Bilgi
Tedarikçiler	Çok fazla tedarikçi	Daha az tedarikçi	Birçok tedarikçi
	Düşük güven seviyeli ilişki	Yüksek düzeyde güven	Yüksek düzeyde güven
	Kötü ilişkiler	Uzun dönem işbirliği	Kısa dönem işbirliği Paylaşılan risk / ödül
Organizasyon	İşgücünün bölünmesi	Takım kurmak	Çoklu beceri kazandırma
Ürün	Birkaç seçenek	Birçok seçenek	Özelleştirilmiş
Süreç	Sert	Esnek	Uyabilen
Felsefe	Otoriter	İdari	Liderlik

Kaynak: Sharp, J. M., Z. Irani ve S. Desai (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s:157.

2.1.4 Örgütsel Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Çevik üretim bakış açısına eklenen yeni kriterlerin yetersiz kalması ve çevikliğin tüm işletme unsurlarını kapsaması gerektiği düşüncesi sonucunda örgütsel çeviklik kavramı gündeme gelmiştir. Bununla birlikte hızla değişen pazar yapısı, değişimlerin öngörülemez olmasına neden olmuştur. Öngörülemez pazarda ise işletmelerin sadece ürün ve/veya hizmetlerini çeşitlendirmeleri yetersiz kalmıştır (Wendler, 2016). Bu bağlamda hız, esneklik, tekrar yapılandırılabilen kaynaklar, işletme yapısı, işletme yetenekleri, yenileşim, kalite ve karlılık gibi unsurlar da önem kazanmaya başlamıştır. Kısacası çevikliğin, tüm işletme unsurlarını kapsayacak şekilde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin, Sherehiy ve Karwowski (2014) yürütmüş oldukları çalışma sonucunda, pazarda yaşanan hızlı değişime cevap verebilmenin; işletme hedeflerinin, kullanılan teknolojinin, organizasyon yapısının ve çalışanların çeviklik kavramı ile bütünleşmesi ile mümkün olacağını ifade etmişlerdir. Wendler (2016) ise, çeviklikten yararlanmak isteyen işletmelerin, tek bir işletme fonksiyonunun çevik olmasını sağlamaktan daha fazlasını yapmak zorunda olduklarını ifade etmiştir. İşletmelerin, herhangi bir fonksiyonunda çeviklik sağlamış olmalarının, işletmenin tamamının çevik olacağı anlamını taşımadığını vurgulamıştır. Bu bağlamda çeviklik, sadece üretim süreçleri ya da herhangi bir fonksiyonda değil, işletmenin tamamını kapsar durumda bir iş kavramı olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel çeviklik kavramının, A.B.D deki Lehigh Üniversitesi araştırmacılarından Goldman, Preiss, Nagel ve Dove tarafından 1991'de yürüttükleri çalışma (21.yy.'da ABD endüstriyel kurumlarının stratejilerini içeren, Devlet tarafından hazırlanması istenen rapor) sonucunda ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu çalışma sonrasında aynı Üniversitenin Iacocca Enstitüsünde, ABD üretim işletmelerinin stratejik manevralarını belirlemek üzere çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Araza ve Aslan, 2016). Gerek Iacocca Enstitüsü tarafından yapılan çalışmalarda gerekse örgütsel çeviklik konusunda yapılan bağımsız araştırmalarda; işletmelerin öngörülemeyen, dinamik ve hızla değişen bir çevrede nasıl başarılı olacakları konularına odaklanılmıştır.

Bazı yazarlar, bu başarının elde edilebilmesi için; yeniden yapılandırma, ağ oluşturma, sanal organizasyonlar, yüksek performanslı işletmeler, çalışanların desteklenmesi ve esnek üretim gibi farklı yöntemler önermişlerdir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Önerilen yöntemler ışığında işletmeler, yeni ortaya çıkan durumlara ve taleplere etkili ve hızla cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini hızlı bir şekilde tekrar yapılandırabilmelidir (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016). ‘1933 yılında Michael Hammer ve James Champy’nin yayınladığı ‘*Reengineering the Corporation*’ başlıklı kitap ile büyük bir popülerite kazanan ‘süreç yenileme kavramının’ (Koçel, 2014:464), müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verme ihtiyacı ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Süreç yenileme kavramı, işletmelerin rekabet ortamında rakipleri ile baş edebilme, müşterilerine daha hızlı ürün ve hizmet sunabilmeleri için işletmenin tüm süreçlerini köklü olarak gözden geçirme ve büyük değişiklikler yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014). Bu bağlamda işletmelerin çevre şartlarına uygun olarak süreç yenileme girişimlerinde bulunmaları, örgütsel çeviklik bağlamında önemli bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çeviklik yazınında kavram ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

- Lehigh Üniversitesi, Iacocca Enstitüsü’nün tanımına göre örgütsel çeviklik; işletmelerin sahip olduğu teknoloji, İK, eğitimli yöneticiler ve bilgi sayesinde pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını (hız, esneklik, yenileşim ve kalite gibi) karşılama yeteneğidir (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016).
- Christian ve Diğerleri (2001) örgütsel çeviklik kavramını; bir örgütün, etkili stratejiler oluşturması, kendi içerisinde verimli bir iletişim sistemi kurması, yenilikçi davranması, müşteri ve tedarikçileri ile işbirliği halinde olması ve pazar fırsatlarından yararlanması olarak tanımlamışlardır (Araza ve Aslan, 2016).
- Wendler (2014) ise örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin, hızlı bir şekilde değişen ve rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmeleri için yeniden yapılandırılabilir kaynaklara sahip olması ve bu kaynaklar ile en iyi uygulamaların

birleştirilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlayacak temellerin (hız, esneklik, yenilik, proaktiflik, kalite ve karlılık) başarıyla atılması olarak tanımlamaktadır.

- Koçel (2014:489) örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin gerekli durumlarda küçülerek daha çabuk karar alabilen daha kıvrak, çabuk tepki gösterebilen, müşteri talep ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmesi olarak tanımlamıştır.
- Charbonnier ve Viorin (2011) örgütsel çeviklik kavramını; içerisinde karmaşıklık ve belirsizlik barındıran bir çevrede verimli olabilmek için örgütün belirsizliğe ve karmaşıklığa vermiş olduğu yanıtlar olarak tanımlamışlardır (Araza ve Aslan, 2016).
- Yang ve Liu (2012) örgütsel çeviklik kavramını; işletmenin çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişiklik, tehdit ve fırsatları algılama ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve bilgisini yeniden yapılandırabilme, bir araya getirebilme ve fayda üretebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır.
- Araza ve Aslan (2016) örgütsel çeviklik kavramını, çevredeki değişimlere verilen tepki ve değişimlerin fırsat olarak değerlendirilmesi olarak tanımlamışlardır.
- Gunasekaran (1999) örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin kaynaklarını, yeteneklerini ve stratejilerini, çevredeki değişimi algılamak ve hızla cevap verebilmek için verimli ve etkili bir şekilde yapılandırabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.
- İleri Araştırma Programları Kuruluşu (ARPA) ve çeviklik Formu (AF) örgütsel çeviklik kavramını; dinamik, sürekli ve genellikle beklenmeyen bir değişim içinde çalışma ve rekabet etme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).
- Goldman ve Diğerleri (1995) örgütsel çeviklik kavramını; sürekli ve öngörülemeyen şekilde değişen müşteri alışkanlıklarını rekabetçi bir ortamda kendileri lehine karlı bir şekilde yönetebilen yapı olarak tanımlamışlardır (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2008).

Örgütsel çeviklik kavramına ait tanımlarda; hız, esneklik, belirsizliğe ve değişime karşı hızla cevap verebilme yetenekleri vurgulanmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Ancak farklı yazarların, farklı kavramlar ile konuyu açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Tablo 25’de bazı yazarların örgütsel çeviklik tanımı için kullanmış oldukları kavramlar belirtilmektedir.

Tablo 25: Örgütsel Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller

KAVRAM	KAYNAK										
	Çeviklik										Çevik İşgücü
	Agarwal, Shankar, ve Tiwari (2007)	Gunasekaran (1999)	Gunasekaran ve Yusuf (2002)	Kisperska-Morton ve Swierczek (2009)	Meredith ve Francis (2000)	Sharifi ve Zhang (1999)	Sharifi, Colquhoun, Barclay, ve Dann (2001)	Vázquez-Bustelo ve Diğerleri (2007)	Yusuf ve Diğerleri (1999)	Zhang ve Sharifi (2007)	Breu ve Diğerleri (2001)
Uyum yeteneği											
Otorite											
Değişim									*		
Dayanışma											*
İşbirliği	*		*	*	*			*	*	*	
Koordinasyon											
Müşteri				*						*	
Eğitim									*		
Esneklik						*	*			*	
İK uygulamaları								*			
Bilgi							*				
İnovasyon							*			*	
Entegrasyon	*								*	*	
Pazar	*		*						*		
Motivasyon											
Organizasyonel Yetenekler						*	*		*	*	*
Örgüt Kültürü							*			*	*
Örgütsel Öğrenme								*			
Proaktiflik										*	
Süreçler	*				*			*			
Kalite									*		
Sürat						*	*			*	
Dayanıklılık											
Cevap verebilme						*	*			*	
Strateji		*			*						
Yapı											
Sistem		*	*							*	
Teknoloji		*	*	*			*	*	*	*	*
Refah									*		
İşgücü/ekipler		*	*		*		*		*	*	

Kaynak: Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s:446-447.

Tablo 25 Devam: Örgütsel Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller

KAVRAM	KAYNAK																
	Çevik Yazılım Geliştirme						Çevik İşletme /Organizasyon										
	Becker ve Diğerleri (2001)	Chan ve Thong (2009)	Chow ve Cao (2008)	Kettunen (2009)	Misra, Kumar ve Kumar (2009)	Sarker ve Sarker (2009)	Bottane (2010)	Charbonnier- Voirin (2011)	Eshlagy, Mashayekhi, Rajabzadeh, ve Razavian (2010)	Goldman ve Diğerleri (1995)	Lin, Chiu ve Tseng (2006)	Ren, Yusuf, ve Burns (2000)	Sherehiy ve Diğerleri (2007)	Tallon ve Pimonneault (2011)	Tseng ve Lin (2011)	Tsourveloudis ve Valavanis (2002)	Zelbst, Sower, Green Jr., ve Abshire (2011)
Uyum yeteneği													*				
Otorite													*				
Değişim	*						*	*	*		*	*	*				
Dayanışma																	
İşbirliği	*						*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Koordinasyon						*							*				
Müşteri	*				*			*	*	*			*	*	*		
Eğitim							*				*	*					
Esneklik								*							*		
İK uygulamaları								*					*				
Bilgi									*						*	*	
İnovasyon															*	*	
Entegrasyon							*				*	*			*	*	
Pazar							*				*	*		*	*	*	*
Motivasyon		*						*									
Organizasyonel Yetenekler	*	*			*		*	*	*		*	*			*		*
Örgüt Kültürü	*		*	*	*	*		*	*				*				
Örgütsel Öğrenme		*											*				
Proaktiflik													*				
Süreçler	*		*	*		*									*		*
Kalite	*			*			*				*	*					*
Sürat								*							*		
Dayanıklılık													*				
Cevap verebilme								*							*		
Strateji																	*
Yapı								*					*				
Sistem																*	
Teknoloji						*	*	*	*		*	*		*	*		*
Refah							*				*	*					
İşgücü/ekipler	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				*	

Kaynak: Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s: 446-447.

2.2 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE SAHİP İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİNİ ORTAYA KOYAN KAVRAMSAL ÇALIŞMALAR

Örgütsel çeviklik ile ilgili kavramsal çerçevenin oluşturulması çalışmalarından sonra kavramın uygulama alanlarının belirlenmesi ve işletmelerin çevik bir yapıya nasıl ulaşabilecekleri ile ilgili birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmaların odak noktası, işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve işletme düzeyinde çeviklik sağlanmasıdır. Bu bölümde, örgütsel çevikliğe nasıl ulaşılacağı ve çevik işletmelerin hangi özelliklere sahip olduklarını belirlemek üzere yapılmış olan çalışmalar, sırayla ve detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Bu çalışmalardan ilki, Bethelham Üniversitesinde düzenlenen Çeviklik Formunun yürüttüğü çalışmalardır. Bu çalışmalarda, örgütsel çeviklik kavramına sistematik bir bakış açısı ile yaklaşım ve çevik işletme yapısına ulaşmak için temel olarak dört boyut belirlenmiştir. Şekil 13’de gösterildiği gibi bu boyutlardan biri, ‘*rekabet gücünü arttırmak için işbirlikleri yapmaktır*’. Bu bakış açısına göre işletmeler, hem işletme içinde hem de işletmeler arası işbirliği yaparak rekabet gücünü arttırabilmektedirler. Bu işbirlikleri ile;

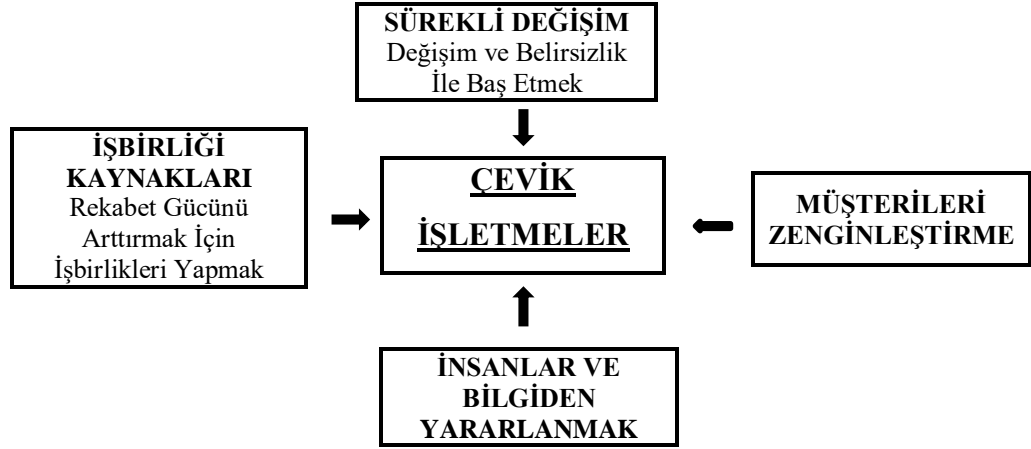
- Ürün ve hizmet geliştirme maliyetleri, ürünü pazara sunma süresi ve riskler azalmaktadır.
- Başarılı işbirlikleri ile güven ortamı tahsis edilmektedir.
- Teknolojiler hızla transfer edilebildiği gibi kaynaklara ulaşım kolaylaşmaktadır.
- İnsan ve teknolojik kaynaklara odaklanma sağlanmaktadır.

Müşterileri zenginleştirme ile ifade edilmek istenen, müşterilere sadece ürün/hizmet sunmak değil bununla birlikte müşterilerin çeşitli sorunlarına çözümler sunmaktır.

Diğer bir boyut ise ‘*değişim ve belirsizlikler ile baş etmek*’ (sürekli değişim) boyutudur. Değişim ve belirsizlik ile baş edebilmek için, işletmenin sahip olduğu insan kaynağını, fiziksel sermayesini ve yapısını hızla değiştirebilecek esnekliğe sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.

‘İnsanlar ve bilgiden yararlanmak’ ise, insan ve bilginin çevik bir işletme için en değerli kaynak olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve

yeteneklerinin, müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetlere dönüştüğü vurgulanmaktadır (Meade ve Sarkis, 1999).



Şekil 13: Çeviklik Boyutları: Sistemik Bakış Açısı

Kaynak: Meade, L. M. ve J. Sarkis. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*. 37. (2), s: 242.

Bir diğer çalışmada Goldman ve Diğerleri (1995), örgütsel çeviklik kavramına stratejik bir bakış açısı ile yaklaşmışlar ve çevikliğin dört stratejik boyutundan bahsetmişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999).

- Ürün/hizmetler yerine müşterilere değer vermek ve çözümler sunmak.
- Ürün/hizmetlerin hızla ve daha az maliyetli olarak pazara sunulabilmesi için diğer işletmeler ile işbirliği içerisinde olmak.
- Çevrede ortaya çıkan değişiklikler ile baş edebilmek için, örgüt içindeki insan ve fiziksel kaynakları hızlı bir şekilde yeniden yapılandırabilecek esnek bir örgüt yapısına sahip olmak.
- Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının, birbirlerinden farklılaşmalarını sağlamak.

Örgütsel çeviklik kavramı üzerine yazında önemli çalışmaları olan ve kavramın kuramsal yapısının oluşturulmasında önemli katkıları bulunan Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999), işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesi için;

- Bireysel çevikliğe (insan ve makine gibi),
- Mikro düzeyde örgütsel çevikliğe,
- Makro düzeyde işletmeler arası çevikliğe sahip olmaları gerektiği vurgulamışlardır.

Yang ve Liu (2012) işletmelerin çevik bir yapıya ulaşmasında tedarik zinciri yönetiminin önemini vurgulamışlardır. Doğru bir yönetim şekil ile işletmelerin, tedarik zincirinde bulunan işletmelerin kaynak ve yeteneklerinden de faydalanabileceği ve böylelikle pazar taleplerine hızla cevap verebileceğini ifade etmişlerdir.

Sharifi ve Zhang (1999) yapmış oldukları çalışmalarda, yeni kavramlar ortaya koymuşlardır. Örneğin, çevikliği etkileyen faktörler (*çeviklik sürücüler/agility drivers*) olarak isimlendirdikleri kavram, iç ve dış çevrenin işletmelerin iş uygulamalarında değişiklikler yapmaları konusunda baskılar yarattığı anlamını taşımaktadır. Bu faktörler; pazardaki, rekabetteki, müşteri ihtiyaçlarındaki, teknolojiye ve sosyal faktörlerdeki değişimler olarak sayılabilir. Bu bağlamda işletmeler, çevrelerinde yaşanan değişimi, yenilikleri ve gelişimi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bu takip, iç ve dış çevrede yaşanan değişiklikleri hissetme, algılama ve tahmin etme ile mümkün olmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Çevresel değişiklikleri (müşteri tercihlerindeki değişim, rakiplerin stratejileri yeni teknolojiler gibi) hissetme, algılama ve bu değişikliklere cevap verme süreci, çevreyi tarama ile başlamaktadır. Tarama sonucunda elde edilen bilgilerin gereksiz olan kısmı elenerek kalan bilgiler yorumlanmakta ve bu bilgiler ışığında kararlar verilmektedir (Park, El Sawy ve Fiss, 2017). Tüm bu süreçlerin yürütülmesinde işletme kaynak ve yeteneklerinin önemi daha da belirginleşmeye başlamış ve insan kaynağına verilen önem artmaya başlamıştır. Bu bağlamda yazarların geliştirmiş olduğu ikinci kavram ise *çeviklik yetenekleridir*. Örgütsel çeviklik kavramını odaklanan işletmeler, değişim ve karmaşıklık ile baş edebilmek için bazı yeteneklere ihtiyaç duyacaklardır. Bu yetenekler, çeviklik yetenekleri olarak adlandırılmış ve değişime cevap verebilmek için ihtiyaç duyulan gücü (hız, yetenekler ve cevap verebilirlik) ifade etmektedir. Son olarak *çeviklik sağlayıcıları* olarak iş uygulamaları, metotlar, araçlar, teknoloji, insan ve yenilikçilik ifade edilmiştir. Bu bağlamda işletme çevresi, çeviklik faktörlerini içerisinde barındıran ve işletmeyi değişime zorlayan itici bir güç olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte çeviklik sağlayıcıları arasında yer alan insan kaynağının metotları, araçları ve teknolojiyi kullanabilen tek unsur olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yazında, Kidd (1994); Dove (1996); Goldman ve Diğerleri (1991); Gunasekaran (1998) gibi yazarlar, işletmelerin çevik olmasını sağlayacak bazı

uygulamaları belirlemek amacıyla önemli çalışmalar yapmışlardır. Yazarlar, Tablo 26’da görülen uygulamaların, işletmelere çeviklik sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu uygulamalardan birkaçını açıklamak gerekir ise; çekirdek yetenekler kavramı, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi üzerine odaklanmış, toplu öğrenme süreçlerini kapsayan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu yetenek ve beceriler ile işletmeler, temel ürünlerini oluşturabilmekte ve çeşitli işletme faaliyetlerini yürütebilmektedir. Sanal organizasyonlar ise, işletmelerin farklı işletmeler ile geçici olarak kurmuş oldukları işbirlikleridir. Bu işbirlikleri sayesinde özel ürün ve hizmetlerin üretilmesi sağlanarak, bireysel müşteri taleplerine cevap verilebilmektedir. Birden fazla beceri sahibi esnek çalışanlara sahip olmak için eğitim programları çok büyük önem taşımaktadır. Bu eğitim programları sayesinde çalışanlar, mevcut işlerini yürütürken farklı işlerin yürütülmesinde de rol alabilmektedirler (Sharp, Irani ve Desai, 1999).

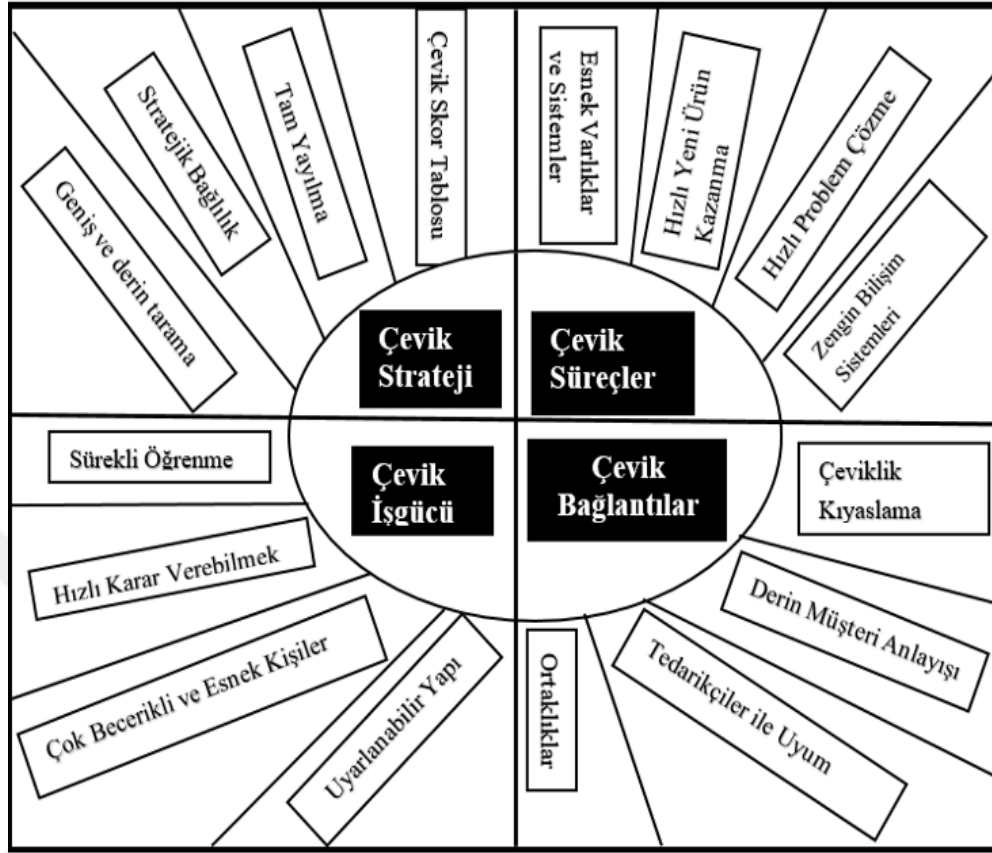
Tablo 26: Çeviklik Sağlayıcı Uygulamalar

Çapraz fonksiyonel eğitimler.	Sanal kurumsal ortaklık.
Sürekli eğitim ve öğretim.	Elektronik ticaret.
Katma değerli işletme ölçütleri.	Toplumsal değerlerin içselleştirilmesi.
Açık bilgi / iletişim politikası.	Genişletme (büyüme) esnekliği.
Yetkinlik odaklı çalışmalar.	Alan esnekliği.
Entegre ve interaktif iş ortaklığı ilişkileri.	Makine esnekliği.
Proaktif bilgi paylaşım politikaları.	Hacim esnekliği.
Sipariş üzerine üretim.	Bireyselleştirilmiş ürünler.
Ekstra kalite standardı.	Piyasa fırsatlarına göre üretim.
Çekirdek yetenekler.	Hızlı prototip sunmak.
Eş zamanlı mühendislik.	Çoklu beceriye sahip esnek çalışanlar.
Sürekli gelişim.	Ekip çalışması.
Değişim ve risk yönetimi.	Bilgi teknolojileri.

Kaynak: Meade, L. M. ve J. Sarkis. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*. 37. (2), s: 241-264 ve Sharp, J. M., Z. Irani ve S. Desai (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 155-169.’dan uyarlanmıştır.

Çeviklik çemberinin yaratıcıları olan Meredith ve Francis (2000), Şekil 14’de belirtilen çember içindeki aralıklardan birisinin eksik olması durumunda çemberin zayıflayacağını ve işletmelerin çevikliğe ulaşmalarında zorlukların ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, dört kategoride gruplandırılan onaltı bileşenin herhangi birisi az gelişir ise, işletmenin çeviklik

kabiliyetinin zayıflamış olacağını ifade etmişlerdir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).



Şekil 14: Çeviklik Çemberi

Kaynak: Appelbaum, S. H. ve Diğerleri. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), s:10.

Örgütsel çeviklik kavramı kapsamında, işletmelerin sahip olması gereken özellikler olarak; hız, esneklik, yanıt verebilirlik yeteneği ve uyum yeteneği vurgulanmaktadır. Hız; işletmenin faaliyetlerini yürütmesi, fırsatları takip etmesi ve değişime cevap vermesi sırasında süratli olması anlamını taşımaktadır. Esneklik; pazardaki değişiklikleri hissedebilme ve oluşan yeni duruma hızla cevap verebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (İleri ve Soylu, 2010). Çeviklik, farklı esneklikleri içermektedir. Bunların başında, piyasa talepleri veya müşteri taleplerinde öngörülemeyen ani ve plansız değişikliklere cevap verebilme ve yeni faaliyetler yapma kabiliyeti gelmektedir (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006). 'Yanıt verebilirlik ise, oluşturulan ve yayılan bilgiye karşılık tepki verme davranışı olarak ifade edilmektedir.' (Araza ve Aslan, 2016:35). Uyum yeteneği konusunda ise Katayama ve Bennett (1999), bir dizi

çalışma yürütmüşler ve işletmelerin sahip olduğu uyum yeteneklerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Üretim maliyetlerini, taleplerde yaşanan değişikliklere uygun olarak değiştirebilmesi,
- İşletmeye ait sistemlerin, taleplerde yaşanan değişikliklere cevap verebilmek adına üretim hızını ayarlayabilme yeteneğine sahip olması,
- Sistem yazılımlarının üretim hızını belirlemeye destek olması,
- İnsanın esnek bir kaynak olarak değerlendirilmesi,
- Üretim sistemlerinin, iş rotasyonu ve iş genişletmeyi destekler durumda olması,
- Ürün çeşitliliği ve iş süreçlerinin esnek bir yapıya ulaşabilmesi için teknolojik çözümlerin kullanılması,
- İş çeşitliliğini azaltmak için iş ailesi gruplarının oluşturulması şeklinde ifade etmişlerdir.

İşletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesi için yapılmış olan çalışmalardan bir diğeri ise; Miller ve Friesen (1982,1984) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Araştırmacılar; karar alma süreçlerini, yapılarını ve bilgi işleme sistemlerini radikal ve hızla değiştiren işletmelerin, bu değişimleri kademeli ve yavaş yapan işletmelere göre daha üstün performans gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017). Çünkü yapısal özellikleri uygun olmayan işletmelerin, çeviklik gerekliliklerini yerine getiremeyeceği düşünülmektedir. Örneğin, çok fazla kural ve prosedürlere sahip bürokratik bir yapı, ihtiyaç duyulması halinde hızla karar alamayacaktır. Bu bilgiler ışığında, örgütsel çeviklik sağlanmasında önemli bir yer tutan işletme yapısı, klasik organizasyon yapılarından farklı olmalıdır. Alışagelmiş mekanik yapıdan uzaklaşarak organik bir yapının kurulması tercih edilmelidir. Bu bağlamda Tablo 27’de çevik işletmelerin karakteristik özellikleri görülmektedir.

Tablo 27: Çevik İşletmelerin Karakteristik Özellikleri

YÖNETİMSEL TEMEL	ÖZELLİKLER
YETKİ	<ul style="list-style-type: none">• Dağıtılmış Bilgi ve Kontrol.• Daha az otorite(unvan, derece, konum) seviyeleri.• Otorite ve kontrole daha az bağlılık.• Proje grubuna bağlılık ve sadakat.• Proje bazlı yetkilendirme.• Proje değişimiyle yetki değişim.
KURALLAR VE PROSEDÜRLER	<ul style="list-style-type: none">• Daha az kural ve prosedür.• Düşük seviye resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bazında).• Akışkan rol tanımları.• Gayri resmi organizasyon (informally organized).
KOORDİNASYON	<ul style="list-style-type: none">• Gayri resmi ve kişisel koordinasyon.• Görevler ve karar almada yetkilendirme.• Ağ haberleşmesi.• Hedefe yönelmiş.
YAPI	<ul style="list-style-type: none">• Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal organizasyon yapısı.• Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar.• Fonksiyonlar ve bölümler arasında esnek sınırlar.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none">• Personel güçlendirme.• Personel katılımı.• İş genişletme.• İş zenginleştirme.• Karar almada özerklik.• Bilgi ve tecrübeye erişim.• Takım çalışması.• Çok fonksiyonlu takımlar.• Multidisipliner beceri eğitimleri.• İşgücü gelişimi ve eğitimi.• Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme.

Kaynak: İleri, Y.Y. ve Y. Soylu. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 13. (1-2), s:17.

Çevik işletmelerin özelliklerini ortaya koyan kavramsal çalışmalarda işletmelerin; çeviklik durumlarını, çeviklik ihtiyaçlarını ve çeviklik yeteneklerini belirlemeleri sayesinde kendi kendilerini değerlendirdikleri bir süreçten bahsedilmektedir. İşletmeler, durum belirleme analizinden sonra kendileri ve çevik yapıları hakkında değerlendirme yapabilmektedirler. Bu konu ile ilgili Zhang ve Sharifi (2000) önemli bir çalışma yapmışlardır.

Bu çalışmada, işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesi için aşağıda belirtilen değerlendirmeleri yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu değerlendirmelerden ilki; işletmelerin çeviklik ihtiyaçlarını belirlemeleridir. İşletmelerin çeviklik ihtiyacının, pazarın ve işletme iç yapısının karmaşıklık derecesine bağlı olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İşletmeler; pazar, rekabet, müşteri talepleri, teknoloji, sosyal faktörler, tedarikçiler ve iç süreçlerinin karmaşıklığını puanlama yöntemi ile sıralayabilir ve çeviklik ihtiyacını belirleyebilmektedirler.

Diğer bir değerlendirme kriteri ise; işletmelerin mevcut çeviklik seviyelerini biliyor olmalarıdır. Çeviklik seviyesi, işletmenin çevresindeki karmaşıklık ile ne kadar baş edebileceğini gösteren seviye olarak ifade edilmektedir. Mevcut çeviklik seviyesinin belirlenmesinde aşağıdaki parametreler üzerinden puanlama yapılabilir:

- İşletmenin pazar ve müşteri taleplerini karşılayabilme kapasitesi,
- İşletmenin pazar fırsatlarından yararlanabilme kapasitesi,
- Dış çevredeki değişimleri, tespit ve analiz ederek anlayabilme kapasitesi.

Yukarıdaki maddelerin puanlanması yöntemi ile mevcut çeviklik seviyesi hakkında bilgi elde edilebileceği gibi, ihtiyaç duyulan yetenekler hakkında da bilgiye ulaşılabilmektedir. Son değerlendirme kriteri ise; işletmelerin sahip oldukları çeviklik yeteneklerini biliyor olmalarıdır. Bu kriter, iş çevresindeki değişimler ile başa çıkabilmek için geliştirilmesi gereken yetenekleri belirlemek ve hangi yeteneklerin etkili olabileceğini tespit etmek anlamına gelmektedir.

Şekil 15'de bir işletmenin çeviklik ihtiyacını belirlerken dikkate alınması gereken faktörler gösterilmektedir. Ayrıca, yedi adet iş çevresi faktörü ve alt boyutları verilmiştir. Zhang ve Sharifi (2000) hazırlamış oldukları bu tabloda, tüm iş çevre faktörlerinin değerlendirilmesi ve puanlama yönetimi ile çeviklik stratejilerinin oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

DÜŞÜK	ÇEVİKLİK	YÜKSEK
DÜŞÜK	İŞ ÇEVRESİNİN TÜRBÜLANSI	YÜKSEK

PAZAR	REKABET	MÜŞTERİ TALEPLERİ	TEKNOLOJİ	SOSYAL FAKTÖRLER	TEDARİKÇİLER	İÇ KARMAŞIKLIK
Pazar Yapısı.	Rekabet Ortamı.	Müşterilerin Arzuları.	Teknolojik Değişimler.	Çevresel Baskılar.	Tedarikçiler ile İlişkiler.	Ürün Sayısı.
Pazar Talepleri.	Rakiplerin Tepki Gücü.	Değişen Müşteri İhtiyaçları.	Yeni Teknolojilerin Tanıtılması.	Yasal Baskılar.	Tedarikçilerin Güvenilirliği / Cevap Verebilmeleri.	Ürün Karmaşıklığı.
Pazar Bölümleri.	Rekabet Temeli.	Fiyat, Kalite, Teslimat Süresi Açısından Müşteri Beklentileri.		Hükümet Politikaları Baskıları.		Süreçlerin Karmaşıklığı.
Pazar İhtiyacı.	İkame Ürünler.	Müşteri İhtiyaçlarının Dağılımı.		Genel Ekonomik Değişim.		Ürün Dizayn Süreçlerinin Karmaşıklığı.
Pazar Fiyatı Bilinci.						Üretim Planlama ve Kontrol Karmaşıklığı.
Pazarın Tarzı.						Üretim Süreci Karmaşıklığı.
Alıcının Gücü.						
Pazar Doygunluğu.						
Ürün Modeli Sayısı.						
Ürün Yaşam Döngüsü.						

Şekil 15: İşletmenin Çeviklik Analizi

Kaynak: Zhang, Z. ve H. Sharifi. (2000). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations and Production Management*. 20. (4), s:502.

2.3 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI

Günümüz işletmelerinin, çevik bir yapıda olabilmeleri için bütüncül bir bakışa sahip olmaları gerekmektedir. İşletmenin tek bir fonksiyonunun çevik olması yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda çeviklik, işletmenin tamamını kapsayacak şekilde düşünülmeli ve yapılandırılmalıdır. Çalışmanın bu bölümünde, yazında sıklıkla karşılaşılan ve işletmenin tümünü temsil eden örgütsel çeviklik boyutları, yine yazından destek alınarak detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.3.1 İşletmenin Sahip Olduğu Çeviklik Değerleri

Değerler, kültürün gözle görülmeyen öznel yönünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren işletme değerlerine ulaşılmaktadır. Örneğin, ‘açık kapı politikasının uygulandığı’ bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2003).

İşletmenin sahip olduğu değerler, çeşitli yollar ile çalışanlara aktarılmaktadır. Bu yollardan birisi örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşan ve çalışanların bu değerleri kabul etmesi, paylaşması ve iş yapma şekillerine yansımaları ile ortaya çıkan bir kavramdır. Bu değerler, çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirlemektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Ayrıca örgüt kültürü, örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Güçlü, 2003). ‘Deshpande ve Webster (1989); örgüt kültürü ile ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarından yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü; ‘bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normları sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni’ olarak tanımlamışlardır’ (Eren, 2015:135). Bu bağlamda içerisinde çeviklik değerlerini barındıran bir

örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını çevikliğin oluşmasını sağlayacak yönde etkileyecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çeviklik değerlerinin örgüt kültürü içindeki etkisi ve derecesi, çeviklik değerlerinin işletme geneline yayılma derecesine göre ölçülmektedir (Wendler, 2014). Conboy (2009); Goldman ve Diğerleri (1995); Rick (2015), örgüt kültürünün, çeviklik için taşıdığı önemi vurgulayan çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bu yazarlar örgüt kültürünün; farklı birimlerde çevikliğin ortaya çıkartılması ya da arttırılmasına izin vermediği sürece işletmenin çeviklik değerlerine ulaşamayacağını ifade etmişlerdir. Conley (2011) ise; çeviklik değerlerinin, işletme içindeki alt birimlerin sahip olduğu değer ve kültür ile işletme kültürünün uyumlu hale getirilmesinde önemli roller üstlendiğini ifade etmiştir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017). Bu bağlamda, çeviklik değerleri ile oluşan örgüt kültürü; çalışanların risk alma, proaktif davranma, pazar taleplerine hızla cevap vermek için girişimci olma gibi davranışları sergilemelerine izin verecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşması mümkün olacaktır.

Örgüt kültürü, örgütün kurucuları tarafından yaratılmaktadır. Bu kişilerin örgütün nasıl olacağı ile ilgili görüş ve düşünceleri, örgüt kültürünün oluşmasındaki temel yapı taşlarıdır (Özkalp ve Kirel, 2013).

Hambrick (2007); 'tepe yönetim kuramı' adı altında geliştirmiş olduğu kuramda, örgüt kültürünü inşa eden tepe yönetimin ya da işletme sahiplerinin sahip oldukları çeviklik değerleri ile işletmenin çevikliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Park, El Sawy ve Fiss, 2017). Bu bağlamda çevik bir tepe yönetim ile çevik bir işletmenin ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında çeviklik değerleri, öncelikle işletme kurucuları tarafından kabul edilen, benimsenen ve uygulanan değerler arasında olması gerekmektedir. Çalışanlar ise nasıl hareket etmeleri gerektiğini, örgüt kültürünü dikkate alarak belirlemektedirler. Eğer örgüt kültürü, risk almayı destekliyor ise çalışanlar risk almaktan çekinmeyecek ve proaktif davranışlar sergileyeceklerdir. Ancak bu davranışı sergilemeyi desteklemeyen bir işletme kurucusu ve yöneticisi var ise çalışanların proaktif davranış sergilemeleri mümkün olmayacak ve örgüt kültürü bu davranış şeklini desteklemeyecektir. Böyle bir örgüt ikliminde çeviklik değerlerinin olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır.

Yazında, işletmenin sahip olduğu çeviklik değerlerinin belirlenmesi üzerine yapılmış birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Wendler (2014) işletmenin ve işletme kurucularının sahip olduğu çeviklik değerlerini; proaktif olma, değişen çevre koşullarına hızla cevap verebilme, işletme-çalışan arasında güven sağlama, çalışanların önerilerinin ve kararlarının desteklenmesi şeklinde ifade etmiştir.

Moon (2014) ise; çevikliğe ulaşmak için işletme yönetiminin; yenileşim, şeffaflık, yaratıcılık gibi değerlere sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017).

Wendler (2016) çeviklik değerlerini; işletmedeki tüm çalışanların çeviklik kavramını ilke edinerek kendilerini tanımlamaları olarak ifade etmiştir. Yazar bu tanımda, çalışanların nasıl düşündüklerini ve ne kadar çeviklik ile ilgili ortak değer ve hedefleri paylaştıklarını gösterdiğini vurgulamıştır.

Sherehiy ve Diğerleri (2007) ise çeviklik değerlerini; çevik bir işletmenin ana ögesi olarak nitelendirmişlerdir (Wendler, 2016).

Crocitto ve Youssef (2003) ise, işletmenin sahip olduğu insan kaynakları, ileri teknolojiler ve örgüt yapısının çevik olabilmesi için işletmenin sahip olduğu çeviklik değerlerinin ve stratejilerinin rolünü ve önemini vurgulamışlardır.

2.3.2 Bilişim Sistem ve Teknolojileri

Günümüz iş dünyasının ve işletmelerin içinde bulunduğu dönemin en önemli özelliklerinden birisi, işletmelerin iç ve dış çevresinde yaşanan sürekli değişim ve gelişmelerdir. İşletmeler bu değişim ve gelişmelere, tüm fonksiyonları ve unsurları ile cevap verebilmek adına sürekli gelişim, değişim ve yenileşim içinde olmaları yani değişimleri gerekmektedir (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013). Bu değişim sürecinde ise göz ardı edilmemesi gereken önemli noktalardan birisi, 'bilgi' ve bilginin yarattığı 'güç'tür. Drucker (1993)'ın ifade ettiği gibi; bilgi, temel ekonomik kaynakların öneminin de önüne geçmiş durumdadır. Günümüzde değer, elde edilen bilgilerin işe uyarlanması ile ortaya çıkmaktadır (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013). Bu bağlamda, bilgi ile ilişkili bazı kavramları açıklamak yerinde olacaktır. Öncelikle veri (data); bilgi üretiminde kullanılan işlenmemiş olgulardan (sayı, harfler veya semboller) oluşmaktadır (Akolaş, 2004). Bilgi (knowledge) ise, kendi çerçevesi içinde elde edilmiş enformasyondur. Ayrıca bilgi; günlük işlerin yürütülmesinde, tahminlerde bulunmada ve karar almada destekleyici bir rol üstlenmektedir. Bilgi ile enformasyon (information) arasındaki farka değinmek gerekir ise; bilgi, işletme çalışanlarının beyinlerinde depolanır ve çok küçük bir bölümü kitaplara ve veri tabanlarına geçer. Enformasyon ise, çok büyük bir kısmı veri tabanlarında saklanan ve insanlar işlerinden ayrıldığında onlar ile gitmeyen bir özelliğe sahiptir. Bununla birlikte bilgi; norm, değerler, ilişkiler gibi resmi ya da gayri resmi yöntemler ile işletme içinde dağılmaktadır. Enformasyon ise, tam tersi olarak işletmenin kendisi ve çalışanlarında kalmaktadır (Tiwana, 2003).

İşletmeler, iç ve dış çevreden elde ettikleri enformasyonu; yenilik, değişim ve gelişim amacı ile uygun bir şekilde işleyerek bilgiye dönüştürmekte ve işletme düzeyinde paylaşmaktadırlar. Bu bağlamda bilgi yönetimi; işletmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojileri ile işletmenin sahip olduğu İK'nın yeteneklerini birleştirmek suretiyle bilginin işletme faaliyetlerinde etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan süreç veya stratejiler olarak tanımlanabilir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006). İşletmenin bilgiyi etkin bir şekilde yönetmesinin, rekabet avantajı sağlama noktasında önemli bir hal aldığı hem akademik dünyada hem de yöneticiler tarafından kabul

edilmektedir. Daha önceleri bir masraf kalemi olarak görülen bilgi yönetimi faaliyetleri, günümüzde işletmenin sahip olduğu önemli kaynaklardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu kaynak; koordinasyon, kontrol ve karar alma ile ilgili sağladığı destek ile işletmenin diğer kaynaklarının da etkin olarak kullanılabilmesini sağlamaktadır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014). Bu bağlamda işletmelerin, günümüz dünyasına uygun bilginin işletmenin tüm unsurları tarafından kullanılmasını sağlayan ve hızla hareket etmeyi destekleyen bilişim sistem ve teknolojilerine sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede bilişim, bilişim teknolojisi ve bilişim sistemleri şu şekilde açıklanmaktadır. Bilişim, kullanıcılar için faydalı ve anlamlı hale getirilmiş veri anlamı taşımaktadır. İşletmedeki her düzeyde karar alma sürecinde güvenilir ve güncel bilgi, büyük önem taşımaktadır (Akolaş, 2004).

Bilişim teknolojileri; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirerek bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlayan bir terimdir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006). Bilişim sistemleri; bilginin toplanmasını, işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan sistemler bütünü olarak tanımlanabilir. Bilişim sisteminin temel yapısında bilgisayar ve iletişim teknolojilerine bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin tüm düzeylerinde karar almak için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi sistemidir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006). Bu bağlamda bilişim sistem ve teknolojileri; işletmenin tüm fonksiyonlarının karar alma süreçlerinde gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Akolaş, 2004). İşletmelerde kullanılan bilişim sistem ve teknolojilere örnek olarak; internet, intranet, ofis otomasyon sistemleri, fonksiyonel bilişim sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri, elektronik veri değişim sistemleri gösterilebilir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013).

Bilişim sistem ve teknolojileri, işletmenin tüm unsurları için önemli hale gelmiştir. Sadece yönetsel pozisyonlar için değil, tüm pozisyonların ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmaktadır. İşletmenin her fonksiyonunun yerine getirmesi gereken iş süreçleri olmakla birlikte bu iş süreçlerinin yerine getirilmesinde doğru ve zamanında temin edilmiş iç ve dış çevre ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda 1980’li yılların başlarında bilişim sistem ve teknolojileri genellikle veri işleme sistemleri veya yönetim bilişim sistemleri olarak sınıflandırılmıştır (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013). 1990’lara gelindiğinde ise, yönetsel ve fonksiyonel olmak üzere iki temel grupta toplanmıştır. Yönetsel bilişim sistem ve teknolojileri; alt, orta ve üst düzey yöneticilere, karar alma ve sorun çözme süreçlerinde operasyonel, taktik ve stratejik bilgi desteği sağlayan bilişim sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel bilişim sistem ve teknolojileri ise; işletme birimlerinin kendi amaçlarına yönelik olarak kullandıkları sistemlerden meydana gelmektedir (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013).

Yazında bilişim sistem ve teknolojilerinin işletmelere sağladığı faydalar üzerine yapılan çalışmalar rastlamak mümkündür. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda, verimlilik adına bilişim teknolojilerine yapılan yatırımlar ile işletme performansı arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013). Ayrıca bir işletmede bilişim sistem ve teknolojileri kullanımının sağlayabileceği olası faydalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Operasyonel verimliliği artırmak.
- Bilişim sistem ve teknolojileri vasıtasıyla işletme süreçlerinin verimliliğini artırmak.
- Bilişim sistem ve teknolojileri ile kontrol süreçlerini arttırmak ve maliyetlerini düşürmek.
- Bilişim sistem ve teknolojileri desteğiyle üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek.
- Yenilik yapmayı teşvik etmek.
- Bilişim sistem ve teknolojileri unsurlarını içeren yeni ürün ve hizmetlerin sunulması.
- Mevcut ürün ve hizmetleri farklılaştırmak.
- Yeni pazarların, iş alanlarının ve örgütlere arası ittifakların sağlanması.

- İşletme içi ve dışı verileri analiz edecek bir stratejik bilgi tabanının oluşturulması.
- Müşterileri ve tedarikçileri bağımlı hale getirecek işletmeler arası bir bilişim sisteminin oluşturulması.
- Potansiyel rakiplerin piyasaya girmesini engellemek veya zorlaştırmak.
- İkame ürün ve hizmetlerin etkisini azaltmak olarak sayılabilir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006).

Porter (1985) ise; endüstride ilk faaliyete veya harekete geçen işletmenin rekabet avantajı sağladığını ve bilişim sistem ve teknolojilerinin işletmelerin endüstriye giriş engelleri oluşturarak, rekabeti yönlendirdiğini ifade etmiştir.

Tavakolian (1989) ise; işletmenin bilişim sistem ve teknolojileri yapısı ile örgütsel rekabetçi stratejiler arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bilişim sistem ve teknolojileri yapısı ile işletmenin rekabetçi stratejisi arasında kuvvetli ilişki olduğunu tespit etmiştir (Turan, 2009). Bu bağlamda endüstride ilk harekete geçme eğilimde olan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla olduğu ve stratejik olarak rekabetçi bir konuma ulaşmayı hedeflendikleri söylenebilir. İşletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojileri yapısı, belirlenmiş olan rekabetçi stratejiyi olumlu yönde etkileyecektir. Rakiplerden önce harekete geçmek, çeviklik kavramının temel taşlarından birisidir. Hızla harekete geçmek isteyen işletmeler; iç ve dış çevreyi taramak, gerekli bilgileri toplamak ve bu bilgileri işletme içinde dağıtarak kullanmak gibi süreçleri yürütmesi gerekmektedir. Bilişim sistem ve teknolojileri sistem olarak ele alındığında, organizasyonun sınırları içinde ve dışında gelişen durumlar hakkında karar vericilere veri ve bilgi akışı sağlayabilmektedir.

Bu bağlamda bu sisteme sahip olan işletmelerin, işletme içindeki ve dışındaki bilgilere erişme imkanı daha sınırlı olan işletmelere göre daha fazla rekabet üstünlüğüne sahip olacağı söylenebilir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014).

Wendler (2014) ise, bilişim sistem ve teknolojilerinin tüm düzeylerde ve bölümlerde etkin iletişimi, bilgi paylaşımını sağlayarak örgütsel çevikliği destekleyen bir yapısı olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte yazar; işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojilerinin, çalışanların bilgi ihtiyacını karşılayacak, çevredeki değişikliklere cevap verecek, rekabet avantajı

sağlayacak ve merkezkaç karar almayı destekleyecek şekilde dizayn edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Alagöz, Zerenler ve Yılmaz (2006) ise, işletmenin gelişim ve yenilikçilik girişimlerinin ve bu girişimlerin başarısı ile işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojilerinin ilişkili olduğunu ve birbirlerini etkilediği ifade etmişlerdir.

Porter ve Millar (1985) ise bilişim sistem ve teknolojilerinin, işletmelere rakiplerinden daha hızlı ve üstün performans sergilemek için yeni yollar ve bilgiler sunduğunu ifade etmişlerdir (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013).

Felipe, Roldan ve Rodriguez (2016); bilişim sistem ve teknolojilerinin kritik işletme fonksiyonlarının (dizayn, karar alma, algılama, ve lojistik gibi) gelişiminde önemli roller üstlendiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda karmaşıklık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojileri, kritik önem taşımakta ve karar süreçlerinde destek sağlamaktadır.

Sambamurthy ve Diğerleri (2003) ise; bilişim sistem ve teknolojilerinin çeşitli dijital seçenekler sunarak işletmenin çevik bir yapıya sahip olmasında önemli etkileri olduğunu savunmuşlardır.

Crocitto ve Youssef (2003); kişilerarası, fonksiyonlar arası ve tüm işletmeyi kapsayan ilişkileri, çeviklik kavramına kritik katkı sağlayan ögeler olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bilişim sistem ve teknolojileri; işletmenin çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve diğer paydaşları ile iletişimi kuvvetlendirmektedir. Bu iletişim ağı sayesinde, çeviklik değerlerine ait misyon ve vizyonun tüm kademelere dağıtımı ve çevrenin taranarak değişiklikleri fark edilmesi çok daha hızlı olacağı ifade edilmiştir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).

Yazında yapılan bu çalışmalar ve tanımlamalar ışığında, bilişim sistem ve teknolojilerinin çeviklik boyutlarından birisi olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki Tablo 28'de bilişim sistem ve teknolojileri ile çeviklik ilişkisi üzerine yapılmış olan çalışmaların bir kısmı görülmektedir. Tablo 28'de ifade edildiği gibi bilişim sistem ve teknolojileri, çevik bir işletme yapısının oluşmasında önemli bir boyut olarak ifade edilmektedir.

Tablo 28: Bilişim Sistem ve Teknolojileri ile Çeviklik İlişkisi Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Çalışmayı Yapan Araştırmacı	Araştırmanın Türü	Çeviklik Boyutları	Bilişim sistem ve teknolojileri ve Çeviklik İlişkisi
Sambamurthy ve Diğerleri (2003)	Kavramsal teori geliştirme çalışması	Müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyetlerin çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri , dijital seçenekler üreterek çeviklik sağlar.
Overby ve Diğerleri (2006)	Kavramsal teori geliştirme çalışması	Algılama ve cevap verebilme çevikliği.	Bilgi ve tecrübe odaklı bilişim sistem ve teknolojileri, algılama çevikliğini artırır. Süreç odaklı bilişim sistem ve teknolojileri, cevap verebilme çevikliğini artırır.
Lu & Ramamurthy (2011)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Sermaye çevikliği, faaliyetlerin uyum çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri çevikliği sağlar. Bilişim sistem ve teknolojilerinin çevikliği engelleyici bir rolü olduğuna dair bir bulgu tespit edilmemiştir.
Tallon & Pinsonneault (2011)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyetlerin çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri -iş uyumluluğu, çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bilişim sistem ve teknolojilerinin çeviklik üzerinde olumsuz bir etkisi tespit edilmemiştir.
Nazir & Pinsonneault (2012)	Kavramsal teori geliştirme çalışması	Algılama ve cevap verebilme çevikliği.	Örgütsel çevikliği artırmak için hem iç hem de dış elektronik entegrasyonlara ihtiyaç vardır.
Roberts & Grover (2012)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Müşterileri algılama ve talepleri yanıtlama çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri, sinerji yaratan bilgi sayesinde müşterileri algılama ve yanıt verme yeteneklerini etkinleştirir. Algılama ve cevap verebilme çevikliği türleri arasındaki uyum, rekabetçi faaliyetler için önem taşımaktadır.
Chakravarty ve Diğerleri (2013)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Girişimcilik çevikliği ve uyum çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri, çeviklik üzerinde etkin ve kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir.
Lee ve Diğerleri (2015)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Proaktiflik, radikalite, cevap verme ve uyumluluk.	Bilişim sistem ve teknolojilerinin sahip olduğu beceriler, faaliyetlerin becerisini de artırır. Buda örgütsel çevikliği artırır.

Kaynak: Park, Y., O. A. El Sawy ve P. C. Fiss. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*. 18. (9), s: 651.

İşletmelerin en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynağı ve İKY ile bilişim sistem ve teknolojileri arasında çeşitli ilişkilerden bahsedilebilir. Örneğin, Bartel, Ichniowski ve Shaw (2007); insan sermayesindeki gelişimin sebeplerinden birisi olarak doğrudan bilişim sistem ve teknolojilerini göstermektedir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014). Ayrıca bilişim sistem ve teknolojilerinin kullanımı için çalışanların, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Wendler, 2016).

Bu bağlamda işletmelerin yürüttüğü eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmaktadır. Ayrıca işe alma ve seçim aşamasında adayların sahip olduğu beceriler de bu yönde değerlendiriliyor olması fayda sağlayacaktır. Bilişim sistem ve teknolojileri; işletme ve çalışanların performans ölçümlerinin yapılabilmesi, veri toplamadaki kolaylık sayesinde iş etüdü yapılabilmesi, süreçlerin daha görünür hale getirilmesi ile süreçlerin iyileştirilmesi gibi faydalar da sağlamaktadır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014). Bandura (1991); Frese ve Zapf (1994); Hackman ve Oldham (1976); Locke ve Latham (1990) bilişim sistem ve teknolojilerinin, çalışanların performansları ile ilgili geri bildirim verilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade ederken, performans geri bildirimini ise, motivasyon ve öğrenme için önemli bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007). Shani ve Diğerleri (1992) ise, örgütsel çeviklik kavramının en önemli unsurlarından birisi olan bilişim sistem ve teknolojilerinin, İKY süreçlerinde olumlu katkılar sağladığını ifade etmişlerdir (Crocitto ve Youssef, 2003). Bu bilgiler ışığında, işletmelerin sahip olduğu ve çevikliğin bir boyutu olan bilişim sistem ve teknolojilerinin, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile etkileşim içinde olduğu söylenebilir.

2.3.3 İşgücü

İşletmelerin karmaşık, belirsiz ve öngörülemez iş ortamlarında yaşanan değişimlere hızla ve etkili bir şekilde cevap verebilmesinde işgücünün önemi göz ardı edilemez durumdadır. Çünkü işletmenin tüm maddi kaynaklarını kullanacak, yenilikçi, girişimci ve risk alma gibi faaliyetleri yürütecek, çevreyi tarayarak enformasyon toplayacak vb. faaliyetleri yürütecek olan insan kaynağıdır. Günümüzde teknoloji ciddi bir şekilde gelişiyor olsa da insan unsurunun ortadan kalkması mümkün değildir. İşletmeleri canlı hale getiren ve canlı bir varlık gibi değerlendirilmesini sağlayan tek unsur insandır. Bu bağlamda işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesi için belirlemiş oldukları tüm planlar, prosedürler ve girişimler, insan unsuru ile hayat bulmakta ve yerine getirilmektedir.

Yazında, işgücü çevikliği ile ilgili birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. İşgücü çevikliği; işletme içinde çevikliği yaratmak için ihtiyaç duyulan çalışan beceri ve davranışları olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan çalışanların görevlerini hızla yerine getirebilme, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine hızla cevap verebilme ve değişim karşısında esnek olabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017). Yazında işgücünün esnekliği ve uyum yeteneği üzerine yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Wright, McMahan ve McWilliams (1994); çevik bir işletmenin öncelikle pazarda yaşanan değişikliklerden haberdar olması, bu değişiklikleri hissetmesi ve stratejilerini hızla ve verimli bir şekilde uygulamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. İşletmelerin hızlı olabilmesi ise, sahip oldukları işgücünün esnekliğine ve uyum yeteneklerine bağlı olduğu vurgulanmıştır. Bunun nedeni ise çevreye verilecek cevapların; hızlı öğrenme, yeni beceriler kullanma, yeni teknolojiler kullanma ve/veya işlerin nasıl yapılacağını yeniden düzenleyebilme gibi yeteneklere sahip çalışanların varlığı sayesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Bir diğer çalışmada Dyer ve Ericksen (2006); dinamik bir çevrede işgücünün durumunu değerlendirmiş ve yeniden yapılandırılabilir işgücü (workforce scalability) kavramı üzerinde durmuşlardır. Yeniden yapılandırılabilir işgücü,

bir yapıdan diğer bir yapıya hızla geçebilen İK ile iş gerekliliklerinin uyumlu olarak yapılandırılması anlamına gelmektedir. Ayrıca yazarlar, yeniden yapılandırılabilir iş gücüne sahip olmanın, işgücünün esneklik ve uyum yeteneğine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Nijssen ve Paauwe, 2012).

Gunasekaran (1999) ise çevik işgücünü; bilişim sistem ve teknolojileri bilgi ve becerisi ve bununla birlikte çok farklı beceri ve yeteneklere sahip ve bu bağlamda esnek olan başarılı çalışanlar olarak tanımlamıştır.

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) işgücü esnekliğindeki beklentiyi, çalışanların birden fazla rolün gerekliliklerini yerine getirebilme yeteneğine sahip olmaları olarak değerlendirmişlerdir. Bu beklenti klasik İKY uygulamalarından daha geniş bir bakış açısına sahip olmayı gerekli kılmaktadır (Messersmith ve Guthrie, 2010).

Wendler (2016) ise; çevik işletme çalışanlarının çoklu becerilere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu beceriler çalışanların, farklı görevleri yerine getirebilmelerine ve uyum sağlama yeteneklerinin artmasına yardımcı olacağını vurgulamıştır.

Keister (2014) ise işgücü çevikliğinin; çalışanların yeni zorluklar yaşamaya hazır, yeni fikirlere açık, yeni fikirler üreten ve öğrenmeye açık olmaları durumunda ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).

Hopp ve Oyen (2004); işgücü esnekliği konusunu; hizmet ve üretim sektörü literatüründen destek alarak bir çerçeve dahilinde değerlendirmeye çalışmışlardır. Bu çerçeve işgücü çevikliğini, çapraz eğitimler ve koordinasyon bağlamında değerlendirmektedir. Bu bağlamda çapraz eğitimlerin, işgücü çevikliğinin önemli özelliklerini güçlendirdiği ortaya konulmuştur. Çapraz eğitimler, esneklik sağlama özelliği ile işletmelerin cevap verebilirliğini arttırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, işlerin daha hızlı bitirilmesi, görev değişim sürelerinin azaltılması ve devir sürelerinin minimum seviyelere indirilmesi mümkün olmaktadır. Çapraz eğitimler; çalışanların öğrenme, iletişim, problem çözme, kendi kendileri motive etme ve işbirliği sağlama yeteneklerini arttırmaktadır (Qin ve Nembhard, 2015).

Ayrıca işgücü çevikliğinin; azalan hiyerarşik yönetim sistemi, takım halinde çalışan ve karar almada yetkilendirilen işgörenler ile ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Araza ve Aslan, 2016). Bu bağlamda çalışanların özerkliği

ve karar alma süreçlerine katılımı, işgücü çevikliği açısından kritik önem taşımaktadır. Kidd (1994) bilgi odaklı işletmelerden bahsetmiş ve motivasyon faktörünü ön planda tutmuştur. Yazar, doğru beceri eğitimleri, tecrübeler ve bilgi ile eğitilmiş motive çalışanların, işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmelerinde önemli roller üstlendiklerini ifade etmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Sharifi ve Zhang (1999) ise çevik işgücünü; çevredeki değişimlere duyarlı, değişimi hissedebilen, tahmin edebilen çalışanlar olarak ifade etmişlerdir. Pfeffer (1995); yönetim uygulamalarının birçok özelliğini, yüksek performanslı iş sistemlerinin bir parçası olarak değerlendirmiştir. Örneğin; yüksek performanslı iş sistemlerinin bir uygulaması olan performans değerlendirme ile ücret ve ödül sisteminin, işletme performansına olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir (Becker ve Gerhart, 1996). İşletme performansı, çevik yapının bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Bu bağlamda performans değerlendirme ile ücret ve ödül sistemi, çalışanların davranışlarını etkilediği ve bu bağlamda işgücü çevikliğinin ortaya çıktığı ifade edilebilir. Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) işgücü çevikliğini 3 boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- **Proaktiflik:** Değişen çevre şartlarında çalışanların olumlu sonuçlar doğuracak çalışmalar başlatmasıdır. Bu durumda çalışanlar; değişim ile ilgili problemleri önceden görebilme, çözüm yollarını bulabilme ve problemleri çözebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- **Uyum Sağlama:** Çalışanların yeni çevreye uyum sağlayabilmek adına davranış ve tutumlarını değiştirebilmesidir. Bu bağlamda, çalışanlar farklı deneyimlere sahip insanların olduğu ortamlarda kişilerarası ve kültürel uyum sağlamalıdır. Uyum sağlayabilmek; yeni görevler, beceriler, teknolojiler ve prosedürleri öğrenmeyi gerektirmektedir. Ayrıca, birçok rolü üstlenmeyi bir rolden diğerine geçebilmeyi, farklı işlerde ve farklı takımlarda çalışarak esnek olmalarını gerekli kılmaktadır.
- **Dayanıklılık:** Çalışanların, değişen çevre ve problemlerin çözülememesi nedeniyle oluşan stres altında görevini verimli bir şekilde sürdürebilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda çalışanlar; değişime, yeni fikirlere ve teknolojiye karşı olumlu tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. Belirsizliğe, beklenmedik durumlara ve farklı görüşlere karşı toleranslı

olmaları gerekmektedir. Son olarak, strese karşı tolerans göstermelidirler.

Plonka (1997); çevik işgücünün özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Öğrenme ve kendini geliştirme eğiliminde olmak.
- Problem çözme yeteneğine sahip olmak.
- Yeni fikirlere, teknolojiye ve değişime hızla uyum sağlayabilmek (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017).

Ayrıca Alavi ve Diğerleri (2014); işgücünün çevik bir yapıda olabilmesi için organizasyon yapısının önemine vurgu yapılmaktadır. Örgüt yapısı, çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanmalarına imkan vermelidir. Bununla birlikte çalışanların kararlara katılımı, proaktif ve yaratıcı fikirlerini uygulayabildikleri bir yapının olması çeviklik için vazgeçilmez bir unsur olduğunu değerlendirmişlerdir. Örgüt yapısı, 3. Bölümde detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Çalışanların beceri ve davranışları birey bazında farklılıklar göstermektedir. İşletmeler, bu farklılıkları istenilen düzeyde muhafaza edebilmek için çeşitli uygulamalar yürütmektedirler. Daha öncede bahsedildiği gibi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu uygulamaların başında geliyor olsa da istenilen davranışların sergilenmesi için de farklı uygulamalar yürütülmektedir. Bu konu girişimci örgüt iklimi başlığı altında detaylı bir şekilde anlatılacak olsa da kısaca burada değinmek gerekecektir. Çalışanların motivasyonu, memnuniyeti, performanslarının yönetimi ve ödüllendirilmesi gibi konular beklenen davranışların sergilenmesinde önemli etkilere sahiptir. Örneğin; Burke ve Diğerleri (2015) yapmış oldukları çalışmada; çalışan memnuniyeti yüksek olan bir işletmede çalışanların, işletme hedeflerine ulaşmada önemli katkılar sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti, işletme performansını ve müşteri memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir.

Yazarların çalışmalarında ifade ettiği gibi işletmeler, çevik bir yapıya ulaşabilmek için çalışanlarından farklı beklentiler içerisindedirler. Bu nedenle işletme içerisinde yürütülmekte olan yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları kritik önem taşımaktadır. İşletmenin beklentilerini karşılayacak adayların işe alım ve seçimi ile başlayan yüksek performanslı iş sistemleri

uygulamaları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile devam etmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara yapılan bir yatırım olarak değerlendirildiği gibi, kişilerin farklı yeteneklere sahip olmasını ve gelişmelerini destekleyen bir süreçtir. Örneğin, klasik İKY uygulamalarında gerçekleştirilen görev temelli eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu ihtiyacı karşılayamaz durumda olacaktır. Bu uygulama yerine çapraz eğitimler uygulanarak çalışanların sadece çalıştıkları bölüm ve departmanlarda değil diğer bölüm ve departmanlarda da görevlendirilebilmesi sağlanmaktadır. Bu bağlamda çevredeki değişimi hissedebilme, bu değişime hızla cevap verebilme, birden fazla rolü yerine getirebilme ve esnek olabilme gibi özelliklere sahip çevik işgücünün ortaya çıkartılmasında, klasik İKY uygulamaları yerine yüksek performansa odaklı İKY uygulamaları (yüksek performanslı iş sistemleri) yürütülmelidir (Wendler, 2014).

2.3.4 Değişim Yönetimi

Günümüzde sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok iç ve dış çevre faktörlerinde hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi, teknoloji, sistemler, yöntemler, teknikler, tutumlar, davranışlar da sürekli değişmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ve bu süreci yaşarken de değişimi kendi çıkarlarına hizmet edecek şekle çevirebilmeleridir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). İşletmenin etkilendiği ve etkilediği çevrede meydana gelen değişimler, işletmenin girdileri yoluyla işletmeyi etkilemekte ve bazı dengelerini bozmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, dengelerini tekrar aynı seviyeye getirebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda tüm unsurlarında değişiklik yapmak zorunda kalmaktadırlar. Her değişim farklı bir yapıyı ya da süreci etkilediği için işletmeler; iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilmektedirler (Tunçer, 2011). Değişimi uyaran faktörler olarak ise işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar, sosyal eğilimler, politikalar ve rekabet sayılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013). Bu bağlamda işletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişimleri fark etmeli ve değişime ayak uydurmak için gerekli adımları atmalıdırlar.

Yenilik, reform ve benzeri kavramların yerine kullanılan değişim kavramı bunlardan farklı aynı zamanda da bunlarla ilişkili bir kavramdır. Yenilik yapma faaliyetleri, bireylerin veya işletmelerin değişiklik ve çevreye uyum kapasitesini belirlemektedir. Bu bağlamda birey ya da işletme yenilik yapma faaliyetlerini yürütüyor ise, değişime de kolaylıkla uyum sağlayabileceği söylenebilir. Reform, herhangi bir durumun daha iyi duruma getirilmesi amacıyla yapılan düzenleme veya değişikliktir. Reformun, yenilik yapma faaliyetlerinden daha geniş bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Herhangi bir sistemin bir alt alanında gerçekleşen yenilik, sistem içerisinde yaygınlaştıkça reform niteliğini kazanmaktadır. Reformla hedeflenen, işletmenin herhangi bir sürecinde bozulan ve iyi gitmeyen bir durumdan, istenen ve özlenen bir duruma geçiş yapmaktır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu bağlamda reform sadece işletme içi sorunlara karşın alınan önlemleri kapsamak ile birlikte kökten bir değişiklik

yapılmasını kapsamaz. Ancak değişim, daha kapsamlı ve farklı unsurların değişimini içeren bir süreçtir. Örneğin; *kültürel değişim*; işletmenin maddi ve maddi olmayan unsurlarının değişimini ifade etmektedir. Maddi unsurların değişimi diğer unsurlara göre daha kolaydır ve çok hızlı değişebilir. Bununla birlikte çalışanların inançları, tutumları, değer yargıları ve davranışları daha zor değişmekte ve zaman almaktadır. *Yapısal değişim*; işletmenin amaçlarına ulaşması ve kaynaklarını mevcut duruma göre dağıtması için organizasyonel yapısını yeniden düzenlemesi anlamına gelmektedir. *Süreç değişimi*; müşteri talep ve isteklerini karşılamak için amaç ve performans kriterlerini dikkate alarak yeni süreç haritalarının hazırlanmasını ifade etmektedir. *Kişi odaklı değişim*; planlanan tüm değişimlerin gerçekleşebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların yeni bilgilerle ve yeteneklerle donatılarak, yeni iş ve görevlere hazırlanması anlamına gelmektedir (Akdemir, 2016). Değişim, farklılaştırma kavramı ile de yakından ilişkilidir. Lawrence ve Lorsch (1967) farklılaştırmayı; farklı birim yöneticilerinin bilişsel ve duygusal yönelimlerindeki farklar olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin bu farklılaştırmalar sayesinde çevreden gelen farklı taleplere cevap verebileceği ve böylelikle tüm farklı çevresel şartlara uyum sağlayabileceği ifade edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Herhangi bir sürecin farklılaştırılması, beraberinde o süreçlerin tamamında ya da bir kısmında değişiklik yapılması anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda ‘işletmeler günün koşullarına kendilerini adepte etmeleri, çevrenin gerektirdiği değişiklikleri bünyelerinde, üretim dokularında gerçekleştirdikleri ölçülerde yaşamlarını sürgit kılabilirler.’ (Akdemir, 2014:111). Bu da değişim ile mümkün olmaktadır. Örneğin, işletmeler teknolojilerinde, insan kaynaklarında, finansman yapılarında ve yönetim kültüründe değişiklikler yaparak çevreye uyum sağlayabilirler (Akdemir, 2014).

Literatürde değişim ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Örneğin; Koçel (2014:784) değişimi, ‘herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir’ şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca değişimin kapsam olarak bireylerin, nesnelerin konumlarını değiştirmekten, kişilerin bilgi, yeteneklerinin hatta işletmelerin faaliyetlerinin mevcut durumdan başka bir duruma getirilmesi olarak ifade etmiştir.

Akdemir (2016:229) değişimi; ‘mevcut bir denge durumundan, dinamik bir başka denge duruma geçiş olarak’ tanımlamıştır.

Kerman ve Öztöp (2014) değişimi; işletmenin tüm öğelerinde ve öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, daha önceki yapıya göre niceliksel ve niteliksel gözlenebilir bir farklılığın ve dönüşümün oluşması olarak tanımlamışlardır.

En sık rastlanan ve en genel tanımı ile değişim; bir durumdan yeni bir duruma geçmeyi ifade etmektedir (Eser, 2017:816).

Güçlü ve Şehitoğlu (2006) değişimi; mevcut olan durumun, çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık yetersiz kalması durumunda işletmeyi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar alma ve bu kararları uygulama süreci olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlar ışığında değişim; çevre şartlarının gerektirdiği gibi bireysel ve işletme düzeyinde tüm unsur ve özelliklerin bir durumdan farklı bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir.

Literatürde değişimin tanımı ile birlikte sınıflandırılmasına da rastlamak mümkündür. Örneğin niteliksel (yapısal, stratejik, kültürel değişim) ve niceliksel değişim şeklinde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır (Eser, 2017). Örneğin, Koçel (2014:787) değişimi aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

- Planlı-plansız değişim,
- Makro-mikro değişim,
- Zamana yayılmış-ani değişim,
- Proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkisel) değişim,
- Geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim,
- Aktif-pasif değişim,
- İyileştirme şeklinde adım adım-radikal değişim,
- Evrimsel-devrimsel değişim.

Değişim hem kişisel hem de işletme düzeyinde ele alınabilmektedir. Kişisel düzeyde; çalışanların yeni iş yapma şekillerine alışmaları, farklı davranmak için hazır olmalarını ve değişime karşı direnç göstermelerini içermektedir (Koçel, 2014). Değişim sürecinde insan faktörünün önemi göz ardı edilemez durumdadır. Değişimi düşünen, tasarlayan, yürüten ve sonuçlarını işletme çıkarları için kullanan temel aktör insan kaynağıdır. Bu bağlamda kişisel

düzye değişim ve değişime bakış açısı kritik önem taşımaktadır. Örneğin, Kerman ve Öztöp (2014:93) değişimin tanımını, ‘bir işletmenin, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmesi süreçlerinin toplamı’ olarak yapmışlardır. Tanımdan anlaşılacağı üzere insan unsuru olmadan değişim mümkün olmamaktadır. İşletmenin kalıcı olarak değişmesi için, her zaman çalışanlarda önemli değişikliklerin meydana gelmesi gerekmektedir. Değişim başlangıcı ve değişim sürecinde çalışanların bilgi, beceri ve iş anlayışları, değişime ve yeni oluşan şartlara uyum sağlayacak şekilde değiştirilmelidir. Bu bağlamda işletmenin diğer unsurlar kadar üretken ve verimli fikirlere sahip olan insanlardaki değişime de odaklanması gerekmektedir (Tunçer, 2011). İşletmelerin sahip olduğu teknolojiler, yapılar ve yöntemler, değişim için uygun ortam yaratabilir ya da başlayan bir değişimi kolaylaştırma imkanları sunabilir ancak gerçek bir değişimi başlatamaz. Gerçek bir değişim sadece işletmenin en değerli kaynaklarından birisi olan insan kaynağı tarafından başlatılabilir (Bartuçugil, 2004). ‘İnsanları değiştirmeden ya da onları kazanmadan örgütte hiçbir değişim gerçekleştirilemez’ (Tunçer, 2011:58). Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç, yeni durumun çalışanlar tarafından kendileri için bir tehdit olarak algılanması sonucu ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Direnç, aktif ya da pasif; açık ya da gizli; bireysel ya da örgütlü; agresif ya da çekingen olarak ortaya çıkmaktadır. Direnç, eski alışkanlıkların sürdürölmek istenmesi, çalışanların değişimin derecesini ve etkilerini bilmemeleri, değişim hakkında çok fazla yorum ve dedikodu yapılması, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri gibi çok farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir (Akdemir, 2016). Değişime direncin diğer nedenleri ise; iş ile ilgili nedenler (iş yükü artışı korkusu, iş koşullarında değişiklik korkusu, teknolojik işsizlik korkusu gibi) olabilir. Bir diğer neden ise kişisel nedenler (bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, kendine güvenmeme gibi) olarak ifade edilebilir. Son olarak ise sosyal nedenler (değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu gibi) olduğu ifade edilmektedir. İşletmeler,

çalışanların değişime karşı dirençlerini ortadan kaldırmak ve değişime ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla aşağıdaki faaliyetlerde yürütebilirler:

- Çalışanların değişim sürecinde hem karar alma noktasında hem de sürecin yürütülmesinde aktif olarak katılımının sağlanması,
- Çalışanlar ile sürekli iletişim halinde olunması,
- Çalışanlara değişim ve değişim sonrası ortaya çıkacak durum ile ilgili eğitimler verilmesi,
- İhtiyaç duyulması halinde pazarlık süreçlerinin yürütülmesi,
- İhtiyaç duyulması halinde açık veya kapalı zor kullanma,
- Değişim amacı doğrultusunda faaliyetleri desteklemek,
- Değişim ile ilgili yeterli bilgi paylaşımı yapmak (Koçel, 2014).

Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı değişime direnç gösterdikleri gibi stres altında da olabilirler. Bu bağlamda yöneticiler aşağıdaki hususları dikkate alarak stresi yönetmelidirler:

- Yöneticilerin değişimin farkında olmaları,
- Yöneticilerin tüm düzeyler ile iletişim içinde olmaları,
- Yöneticilerin değişim sürecinde görünür ve ulaşılabilir olmaları,
- Yöneticilerin işletme çalışanlarını cesaretlendirir durumda olmaları,
- Yöneticilerin ve çalışanların birlikte değişim sürecine dahil olmaları,
- Yöneticilerin değişime uyum sağlama da zorluk yaşayan çalışanlara ve iletişim eksikliklerini gidermek için destek sistemleri ve seminerler düzenliyor olmaları değişim sürecinin doğru ve istenilen şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Dolaşır, 2005).

İşletme düzeyinde değişim ise; işletmelerin vizyon ve misyonları dahil olmak üzere tüm faaliyet ve unsurlarında değişikliğe gitmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2014). 'Kotler'a (1999: 13); işletme düzeyindeki değişimin aşağıdaki sekiz adım ile gerçekleşebileceğini ifade etmiştir.

- Hızlı hareket etme kültürü oluşturmak.
- İşbirliği ve dayanışmayı sağlamak.
- Yeni bir vizyona sahip olmak.
- Yeni vizyonu tüm çalışanlara iletmek.
- Daha yakın zamanda gerçekleşecek faydaları düşünerek hareket etmek.
- Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde bulunmak.

- Yenilikleri kurumsallaştırmak’(Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:244).

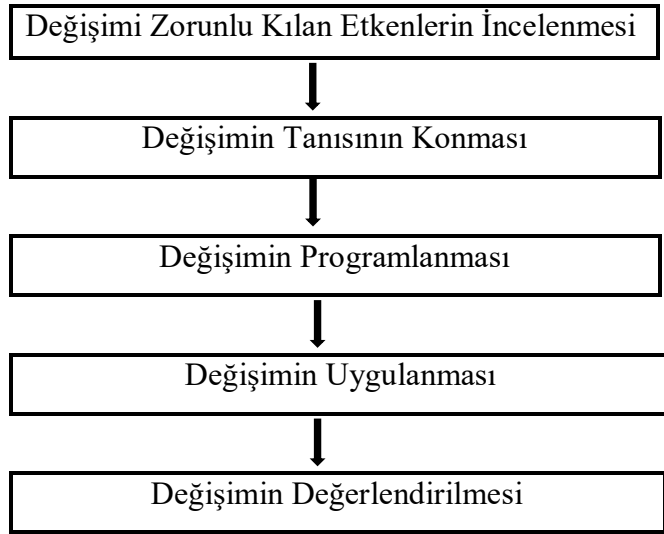
Değişim yönetimi konusu, 1970 ve 1980’li yıllarda artan rekabet koşulları nedeni ile işletmelerin tüm unsurlarında gerçekleştirilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla, yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. 2000’li yılların başlarından itibaren ise iletişimin gelişmesi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel değer haline gelmesi ile yaşanan değişimler nitelik değiştirmiş, daha hızlı ve radikal çözümleri gerekli kılmıştır. Değişim yönetimi, bir işletmede değişimi anlayıp bu değişime rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılacak uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Kerman ve Öztop, 2014). Geçmişte değişim yönetimi, başlangıcı ve bitiş zamanı belli olan bir program ya da proje olarak ele alınırken, artık işletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevreye uyum sağlamaya çalışırken içinde buldukları her yeri kaplayan ve sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Eser, 2017). Ayrıca May ve Stahl (2017) yapmış oldukları çalışmada; değişim yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bir ön koşul olduğunu ve uygulamada yaşanabilecek eksikliklerin rekabet avantajı sağlamada engel teşkil edebileceğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte ‘değişim yönetimi; işletmenin, yönetim anlayışının, felsefesinin, yapısının ve yöntemlerinin bütün olarak ele alınması; doğru zamanda, doğru kaynaklarla (insan, bilgi vs.) uygun sistemlerin geliştirilmesi ve bu suretle, etkinliğin ve verimliliğin artırılması çabasıdır’ (Akdemir, 2016:231). Farklı bir tanımda ise değişim yönetimi; işletme kaynaklarının, iş süreçlerinin, bütçelerinin ve diğer tüm unsurlarının değişim yönüne doğru çevrilmesi ile bireyleri, ekipleri ve işletmeyi değiştirme ya da diğer farklı çalışma şekilleri ile işletmeyi yeniden şekillendirme sürecinin yönetimi anlamını taşımaktadır (Bhatt, 2017). Güçlü ve Şehitoğlu (2006) değişim yönetimini; değişim faaliyetlerini yürüten insanlar ile bu değişim sürecindeki uygulamaları yürütecek insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir ortam yaratmak ve iş yerlerinde duygusal bağlantıları yönetmek olarak tanımlamışlardır. Aşağıdaki Tablo 29’da ise değişim yönetimindeki çeşitli çalışmalar ve gelişmeler ifade edilmiştir.

Tablo 29: Değişim Yönetiminin Tarihçesi

Yıllar	Yazar	Çalışma Çıktıları
1960	Everett Rogers	Yeniliklerin yaygınlaştırılması adlı çalışmasında, değişimin; zaman, iletişim kanalları ve insan ilişkileri üzerindeki etkisi bakımından anlaşılması gerektiğini belirtmiştir.
1980	Robert Marshak	Değişim yönetimi için yeniden yapılanma adı altında tümüyle farklı bir süreç ortaya çıktığını ifade etmiştir.
1982	Julien Phillips	Değişim yönetimi ile ilgili bir model yayınladı.
1993	Daryl Conner	Teknolojik yenilikler açısından çalışan performansı ve yeni tekniklerin benimsenmesi konularına odaklanmıştır.
2000	Linda Ackerman Anderson	Değişimi yönetecek kişilerin, değişimin insanlar için yaratacağı sonuçlar konusunda sorumluluklarını belirlemeye çalışmıştır.
2010	Christina Dean	Değişim yönetimini resmi bir meslek olarak ifade etmiştir.
2016	The Association of Change Management Professionals	Kuruluş tarafından onaylı değişim yönetimi uzmanı sertifikası verilmeye başlandı.

Kaynak: Bhatt, R. (2017). Theoretical Perspective of Change Management. Clear International Journal of Research in Commerce and Management. 8. (2), s:34.

Değişim yönetiminin, yöneticilerin değişimi yönetme becerileri ile bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin, yeniliklerden kaynaklanan gelecekteki değişiklikleri tahmin etme, ürün ve/veya hizmetlerde ihtiyaç duyulan değişiklikleri hızla hayata geçirebilme ve yeni fırsatlar elde edebilmek için mevcut kaynakları esnek bir şekilde kullanma becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, stratejik bir bakış açısı ile vizyonları belirleyebilmelidir (Wendler, 2016). Bu bağlamda ‘işletme düzeyinde değişimlerde yöneticilerin becerileri etkili olmaktadır.’ (Kerman ve Öztop, 2014:95). Yöneticilerin sahip olduğu becerilerin yanı sıra yöneticiler, değişim sürecini başlatırken ve yürütürken; teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş çevresi, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik ve iletişim konularını dikkate alması gerekmektedir. Ayrıca işletme düzeyinde değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin erdem, vizyon, coşku, merak, risk alma, iyi bir eğitim ve ekip çalışmasına olan inanç gibi ortak özellikleri olmalıdır (Tunçer, 2011). Değişim yönetimi süreci, sadece yöneticinin becerileri ile değil dikkate almaları gereken bu konular ve özellikler ile birlikte yürütüldüğünde başarı sağlayabilecektir. Aşağıdaki Şekil 16’da değişim yönetimi süreci ifade edilmektedir.



Şekil 16: Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar

Kaynak: Güçlü, N. ve E. T. Şehitoğlu. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 0. (13), s:247.

Kotter (1995); değişim uygulamalarının niçin başarısız olduklarını araştırmış ve başarılı bir değişim yönetimi için bir model önerisi ortaya koymuştur. Yazar, modelini sekiz basamakta açıklamaktadır. Bunlar:

- İvedilik duygusu oluşturmak,
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek,
- Vizyon yaratmak,
- Vizyonu iletmek,
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek,
- Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak,
- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak,
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak gereklidir. Bu aşamaların her biri titizlikle uygulandığı takdirde değişim yönetiminin başarılı olması mümkün olacaktır şeklinde ifade etmektedir (Eser, 2017).

Günümüzde sürekli değişen çevre koşulları dikkate alındığında, işletme içinde meydana gelen değişimin sonu gelmeyen dinamik bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, her işletmenin değişime uyum sağlamayı kolaylaştıran bir kültüre ve iklime sahip olması gerektiği anlamını taşımaktadır (Eser, 2017). Bu bağlamda işletmenin iklimi, çeviklik yapısına ulaşılmasında önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir. Örgüt kültürü ve iklimi, çalışanların

değişimini destekler yapıda ise işletmenin değişimi çok hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. Bununla birlikte değişimin gerçekleşmesinde kritik rol oynayan İK değişim içinde olmalıdır. Çalışanların değişmesi ise işletmenin yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları tarafından desteklenmelidir. Örneğin; eğitim ve geliştirme faaliyetleri yanı sıra ücret ve ödül sistemlerinin uygulanması değişim için birer motivasyon kaynağı olarak değerlendirilebilir. Yüksek performanslı iş sistemleri ve çeviklik kavramının temel amaçları işletmeye rekabet gücü kazandırarak, işletme performansını yükseltmektir.



2.3.5 İşbirliği ve Dayanışma

İşletmeler, günümüz pazar koşullarında yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve değişim ile ortaya çıkan taleplere hızla cevap verebilmek için alışılmış rekabet yönetmelerinden farklı yeni sistem ve yaklaşımlarda bulunmaktadır. Klasik bakış açıları ve rekabet yöntemleri artık çevik bir işletme yapısına ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda yeni üretim yöntem ve sistemlerinde müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve çalışanlar; işbirliği ve dayanışma içerisinde olunan paydaşlar olarak değerlendirilmeye başlanılmıştır. Yazında, işbirliği ve dayanışma konusu ile ilgili birçok tanım ve çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların, çeviklik kavramı ile beraber ele alındığı ve çevikliğin en önemli boyutları arasında olduğu görülmektedir. Örneğin; Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) işbirliği ve dayanışmayı; işletme fonksiyonlarının birbirleri arasında, tedarikçiler ve müşteriler ile işbirliği ve dayanışma içinde olmaları tanımlamışlardır. Bu işbirliği ve dayanışmanın ortaya çıkması ise işletmenin iklimi, kültürü ve değerlerine bağlı olduğu söylenebilir. Eğer işbirliği ve dayanışma; işletmenin iklimi, kültürü ve çeviklik değerleri tarafından destekleniyor ise çalışanların işbirliği ve dayanışma içerisinde olacakları ifade edilebilir. Bununla birlikte, Agarwal ve Diğerleri (2007); Charbonnier-Voirin (2011); Goldman ve Diğerleri (1995); Kettunen (2009); Meredith ve Francis (2000); Sherehiy ve Diğerleri (2007) gibi araştırmacılar, işbirliği ve dayanışmanın kapsamını; işletme içindeki ve/veya dışındaki kişilerin birlikte nasıl çalıştıklarına odaklanması olarak belirtmişlerdir (Wendler, 2014). Wendler (2014) ise; işletme içindeki çalışanlar ve farklı fonksiyonel departmanların, işletme ve tasearonların, işletme ile müşterilerin arasındaki işbirliği ve dayanışmanın çevik bir işletme yapısına ulaşmada fayda sağladığını vurgulamıştır. Ayrıca Lawrence ve Lorsch (1967); başarı için işletme birimleri arasında entegrasyonun ve işbirliğinin artması gerektiğini ifade etmektedir. Entegrasyon, çevreden gelen talepleri karşılamak üzere işletme birimlerinin arasındaki işbirliğinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Çevik olan bir fonksiyon ile daha az çevik olan başka bir fonksiyonun arasındaki işbirliği ve dayanışmanın, daha az çevik olan fonksiyondaki çevikliği artırılmasında olumlu etkileri olacağı ifade edilmiştir.

Bu bağlamda işletme düzeyinde çevik bir yapı için fonksiyonlar arasında işbirliği ve dayanışma olmalıdır (Holsapple ve Li, 2008).

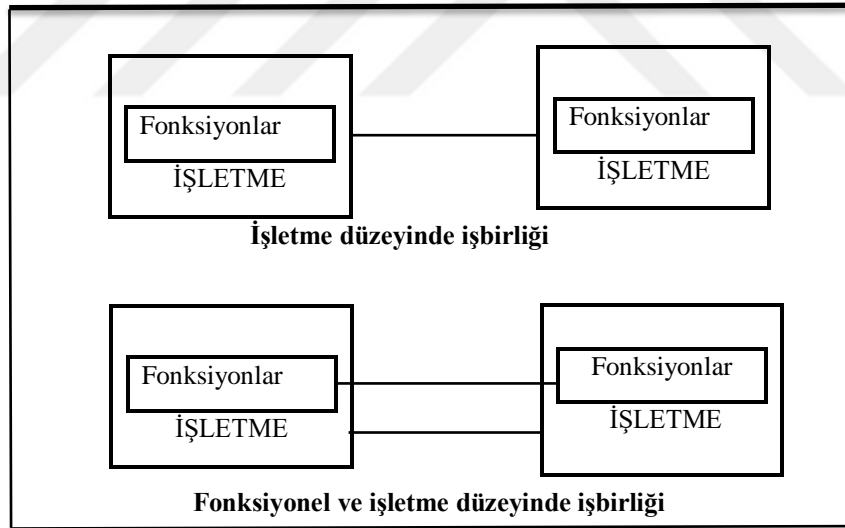
İşletmelerin rekabet gücünü artırmak için işletme içindeki ve dışındaki unsurlar ile işbirliği ve dayanışma yaparak çevik bir yapıda olmaya çalıştıkları görülmektedir. Genelde dayanışma ve işbirliğinin işletme içinde sağlanacağı vurgulanıyor olsa da farklı işletmeler ile de dayanışma ve işbirliği faaliyetleri yürütülmektedir. Goldman ve Diğerleri (1995); farklı işletmeler ile yapılan işbirliği ve dayanışma faaliyetlerinin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Ürün geliştirme maliyetlerinin azaltılması,
- Pazarlama sürelerinin kısaltılması ve maliyetlerin azaltılması,
- Riskin azaltılması,
- İşletmeler arası güven ortamının oluşması,
- İşletmeler arası teknoloji transferinin hızlandırılması ve işletmelere özel kaynakların işbirliği ve dayanışma içerisindeki işletmelere tarafından karşılıklı kullanılabilirliğinde artışın oluşması olarak sayılabilir (Meade ve Sarkis, 1999).

Diğer taraftan işbirliği ve dayanışma içerisinde olunan bir diğer unsur ise işletmenin müşterileridir. Müşterilerden gelen geri bildirimler sayesinde müşteri beklentilerinin anlaşılması ve işletmenin kendisini değerlendirmesi mümkün olmaktadır. Charbonnier-Voirin (2011); Vázquez-Bustelo ve Diğerleri (2007); müşteriler ile işbirliğinde içinde olmak için, tüm faaliyetleri müşterilerin ihtiyaçlarına göre düzenlemek ve çalışanlara müşterileri hakkında bilgi vermenin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Wendler, 2016). Bu bağlamda işletmeler, müşterilerinin olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerini ve taleplerini dinliyor yani müşterilerinin sesine kulak veriyor olması gerekmektedir. Bu bağlamda müşteriler ile işbirliği ve dayanışma ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojilerinin varlığı bu ilişkinin yürütülmesinde kritik önem taşımaktadır.

İş dünyasında yaşanan değişime uyum sağlamak için izlenen bir diğer yol ise sanal organizasyon yapılarıdır. Bu tip yapılar ile pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yaklaşmak amaçlanmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Sanal organizasyonların esneklik sağladığı gibi güven temelli ilişkilerin

geliştirilmesinde de önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Wendler, 2016). Sanal organizasyonlar, işletmelerin kendi aralarında belirli bir süre için geçici ittifaklar kurabildikleri ve katılımcıların diğer projelere geçmesi ile bu ittifakın ortadan kalktığı bir yapıyı ifade etmektedir (Sharp, Irani ve Desai, 1999). Diğer bir tanımlamada ise sanal organizasyonlar; çeşitli işletmelerin sahip olduğu yetkinliklerin kendi aralarında dağıtılarak yeni bir tedarik zinciri kurulması amacı ile bütünleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Gunasekaran ve Yusuf (2002); Agarwal ve Diğerleri (2007) yapmış oldukları çalışmalarda; sanal organizasyonların, çevik bir üretim zincirinin kurulmasındaki önemini vurgulamışlardır (Wendler, 2016). Son olarak sanal organizasyonların, pazarın ve müşterinin ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yaklaşmak için önemli bir yapılanma sağladığı ifade edilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999). Aşağıdaki Şekil 17’de görüldüğü gibi hem işletme düzeyinde hem de fonksiyonel düzeyde işbirliğinin aynı anda yürütülmesi ile sanal bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999).

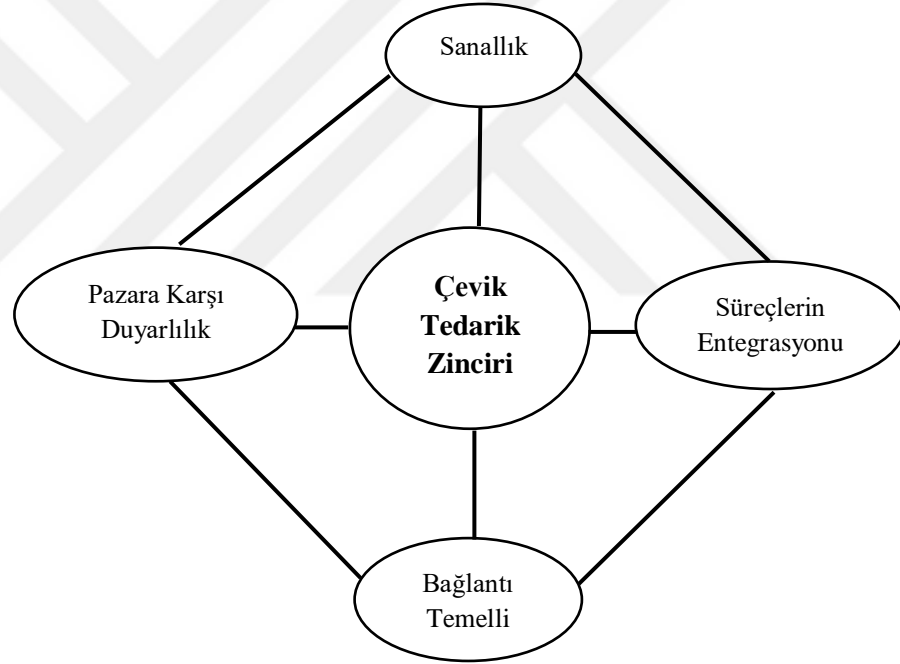


Şekil 17: Ortaklık Geliştirme Modeli

Kaynak: Yusuf, Y.Y, M. Sarhadi ve A. Gunasekaran. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s:38.

Sanal organizasyon yapıları ile çevik bir tedarik zinciri de kurulabilmektedir. Çevik bir tedarik zincirine sahip olmak, işletmelerin çevikliğe ulaşabilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Ancak çevik tedarik zincirinin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Öncelikle çevik tedarik zinciri,

pazara duyarlı bir yapıda olması gerekmektedir. Pazara duyarlı olmak; pazardaki gerçek talebi okuyabilmek ve cevap verebilmek anlamını taşımaktadır. Bununla birlikte tedarikçiler ve alıcılar arasındaki veri paylaşımı için kullanılan bilgi teknolojileri, sanal bir tedarik zinciri yapısı ortaya çıkartmaktadır. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki paylaşılan bilgiler ve veriler, süreçlerin entegrasyonunu güçlendirmektedir. Süreçlerin entegrasyonu; alıcı ve tedarikçiler arasındaki ortak ürün ve/veya hizmet geliştirme, ortak sistemler kurma ve bilgi paylaşımı gibi işbirliği içinde çalışmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda kurulan işbirlikleri sayesinde sınırları olmayan, güven ve bağlılığın ortaya çıktığı 'genişletilmiş işletme' (Christopher, 2000:39) yapıları meydana gelmektedir (Christopher, 2000). Aşağıdaki Şekil 18'de çevik tedarik zinciri yapısı gösterilmektedir.



Şekil 18: Çevik Tedarik Zinciri

Kaynak: Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29. (1), s:40.

İşbirliği ve dayanışmanın gerek işletme için gerekse işletme dışında uygulanabilmesi için işletme yapısının, yöneticilerinin, çalışanların ve işletme politika ve uygulamalarının bu faaliyetlere izin verir durumda olması gerekmektedir. Örneğin işletme içinde takım çalışması uygulamaları var ise bu uygulamalar işbirliği, iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri

güçlendirmektedir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017). Bu nedenle işletme politika ve prosedürleri takım çalışmasını destekler nitelikte olması gerekmektedir. Ayrıca hiyerarşik yönetim seviyelerinin azaltılması, işbirliğinin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, takımların özerkliği ve yetkilendirilmesi gibi uygulamalar, işbirliği ve dayanışmanın oluşmasına katkı sağlayan faktörler olarak ifade edilmektedir (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012). Bu bağlamda işletme yapısı, politika ve prosedürler önem kazanmaktadır. Daha organik bir işletme yapısının olması, çalışanların işbirliği ve dayanışma için teşvik edilmesi ve ödül-ceza sistemi ile yönetiliyor olması ve özerkliğe sahip çalışanların olması kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda işbirliğine dayalı iş sistemlerinin kurulması, çalışanların katılımının desteklenmesi ve karar almanın sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönleri arasında olduğu ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2010). Çevik olabilmek için esnek teknolojilerin yüksek yeteneklerle donatılmış, bilgi birikimine sahip, motive edilmiş ve yetkilendirilmiş işgücü ile entegre edilmesi gerekmektedir (Kasap ve Peker, 2009). İşbirliği ve dayanışmanın çeviklik kavramının önemli bir boyutu olarak düşünüldüğünde, işletme içindeki yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının önemi de vurgulanmış olmaktadır. Çalışanların motive edilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması ve çalışanlara yetki verilmesi gibi konular yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları içerisinde dikkate alınmalıdır.

2.3.6 Esnek Yapılar

Stratejik yönetim alanının temel soruları; işletmelerin rekabet yeteneklerini nasıl güçlendireceği, iş çevresinde nasıl yaşamlarını sürdürebileceği ve sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl sahip olabileceği olmuştur. Bu sorulara cevap olarak 1970’li yıllardan önce maliyetleri düşürmek ve seri üretim yapmak çözüm olarak gösterilmiş olsa da müşteri taleplerindeki değişimler bu çözümü yetersiz kılmış ve ‘esneklik’ kavramı gündeme gelmiştir. Esneklik, işletmenin sahip olduğu yeteneklerin, süreçlerin ve ürünlerin çevredeki değişiklikleri dikkate alarak yeniden yapılandırılması ve uyarlanmasını anlamı taşımaktadır. İç kaynakları değişikliklere uyarlamak yeterli olmayacaktır. Çünkü dış çevrede değişen müşteri talepleri, işletmelerin yapısını, ürün/hizmetlerini, beceri ve stratejilerini etkilemeye başlamıştır. Bu bağlamda işletmeler, müşterilerinden gelen talepleri zamanında, kaliteli ve güvenilir ürün/hizmetler ile karşılamak zorunda kalmıştır (Yang ve Liu, 2012). Bu bağlamda 1980’li yıllarda araştırmacıların, örgütsel esneklik kavramına odaklandıkları görülmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). İş hayatında daha fazla esneklik arayışı, İKY konularının en merkezinde yer almaya başlamıştır. İşletmeler, rekabet baskısı altında iken daha fazla esnek yollar bulup, işgücün verimli hale getirmek ve bununla birlikte maliyetleri azaltmak zorunda kalmaktadır (Hau ve Chow, 2005).

Literatürde esneklik kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Sanchez’e (1995) göre esneklik; işletmenin, dinamik rekabetçi çevrede meydana gelen birçok farklı talebe cevap verebilme yeteneğidir. Weick’e (1979) göre esneklik; işletmenin çevresinde meydana gelen değişiklikleri algılayarak bu değişikliklere cevap verebilecek yeterli hareket tarzı havuzuna sahip olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işletmeler, kaynak ve yeteneklerini değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde yapılandırılmalı ve geliştirmelidirler. Bununla birlikte işletmenin ihtiyaç duyması halinde mevcut yapılarını ve kaynaklarını, dinamik çevre koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olması gerekir (Wright ve Snell, 1998). Reed ve Blunsdon (1998) esneklik kavramını; işletmenin, çevrede

yaşanan değişikliklere cevap verebilmek için içyapısını ve süreçlerini değişen şartlara uygun olarak düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).

Esneklik, işletmelerin ve üyelerinin değişikliğe uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

Esneklik, işletmenin çevresel taleplere cevap olarak kaynak ve faaliyetlerini hızlı bir şekilde yapılandırması yeteneğine sahip olmasıdır. Esnek bir yapıya ulaşmak, işletmenin çevreden gelen taleplere cevap verebilmesi için bazı mevcut uygulamalarını ve varlıklarını tekrar gözden geçirmesine ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerçekleştirmesi ile mümkün olacaktır. (Wright ve Snell, 1998).

Esneklik kavramının daha derinleştirildiği ve farklı boyutlar bağlamında değerlendirildiği çeşitli esneklik kavramları vardır. Örneğin, ‘*esnek uzmanlaşma kavramı*; ‘kitle üretimine, uzmanlaşmaya, seri üretim hatalarına yatırım yapmanın aksine daha karlı, özelleştirilmiş ürünlere odaklanan, niş pazarlara hitap eden, esnek üretim hattı, esnek işgücü ve esnek ekipman gerektiren bir rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır.’ (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:487). Bir diğer kavram olan *niceliksek esneklik* ise, çevresel durumlara göre işgücünün ihtiyaca göre ayarlanması anlamına gelmektedir. Bu ayarlama; ihtiyaca göre çalışan sayısının azaltılması ya da artırılması, geçici işgörenlerin belirli süreli olarak işe alınması ve daha sonra işten çıkartılması ve işgücünün işletme içinde değil işletme dışından geçici ticari sözleşmeler ile sağlanması yöntemleri ile mümkün olmaktadır. *İşlevsel esneklik* ise, işgücü miktarında bir değişiklik yapmadan işletmenin değişen ürün, teknoloji ve tüketici taleplerine uyum sağlama becerisi olarak tanımlanabilir. İşletmeler bu esnekliği, çalışanlarını farklı pozisyonlarda ve farklı işlerde çalışmalarını sağlayarak ve işletme içinde hareketliliği destekleyerek gerçekleştirir. Ayrıca, takım çalışmasını, kararlara katılımı desteklemek işlevsel esneklik için önemli uygulamalardır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). *Kaynak esnekliği*, bir kaynağın daha geniş bir alternatif kullanım alanına sahip olmasını, bir kaynağın kullanımından diğerine geçişte ortaya çıkan maliyeti, zorluğu ve gereken süreyi ifade etmektedir (Wright ve Snell, 1998). *Fonksiyonel esneklik*, farklı becerilere sahip işgücünün işletme içinde farklı pozisyonlara dağıtılması ile elde edilebilmektedir (Hau ve Chow, 2005). Keats ve Hitt’e göre (1988); pazarın ve

endüstrinin karmaşıklık derecesi yüksek olan bir ortamda fonksiyonel esnekliğe sahip çalışanlara ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle doğru ve çevre şartlarına uygun olarak yapılandırılmış İKY yapısı, karmaşıklık derecesi yüksek olan bir çevrede başarı sağlayabilmenin anahtarı olacaktır. Çalışanların tecrübe ve eğitimler sayesinde değişik görevleri yerine getirebilecek farklı becerilere sahip olması ve bu becerileri kullanması anlamına gelmektedir. Bu bakış açısına göre, klasik iş tanımları yerine esnek çalışma politikaları benimsenmelidir (Armstrong ve Taylor, 2014). Finansal esneklik ise, değişken ödeme sistemleri ile elde edilebilmektedir. Diğer taraftan performansa dayalı değişken ücret sistemi ile finansal esneklik elde etmek mümkün olmaktadır (Hau ve Chow, 2005).

Çevik bir işletme olmaya giden yol; işgücünden işletme yapısına ve süreçlere, kullanılan teknolojiye örgüt kültürüne kadar etkili olan bir geliştirme sürecidir. Bu bağlamda işletmeler, mevcut çeviklik durumunu ve potansiyel gelişim alanlarını değerlendirmeli bununla birlikte gelişim çaba ve fırsatlarını planlamalı, yürütmeli ve sonuçlarını takip etmelidir (Wendler, 2014). Yüksek esnekliğe sahip işletmeler, pazarı ve rakipleri değerlendirerek tekrar kolayca yapılanabilen işletmelerdir. İşletmeler, hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğine sahip bir İK sistemine, geniş beceri ve yeteneklere sahip İK havuzuna sahip olduğunda ve çalışanlar arasında davranışsal esnekliği sağlayabildiğinde esnek işletme yapısına kavuşmuş olacaktır (Wright ve Snell, 1998). Bu çalışmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe bir etkisi olabileceği öngörülmektedir.

3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel çevikliği etkileyen faktörler ele alınmaktadır. Öncelikle bu faktörlerden girişimci örgüt iklimi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel çevikliği etkilediğini öngördüğümüz; yüksek performanslı iş sistemleri, işletme stratejileri, işletmenin çevresi, işletmenin yapısı ve işletme büyüklüğü de ele alınmaktadır.

3.1 GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ

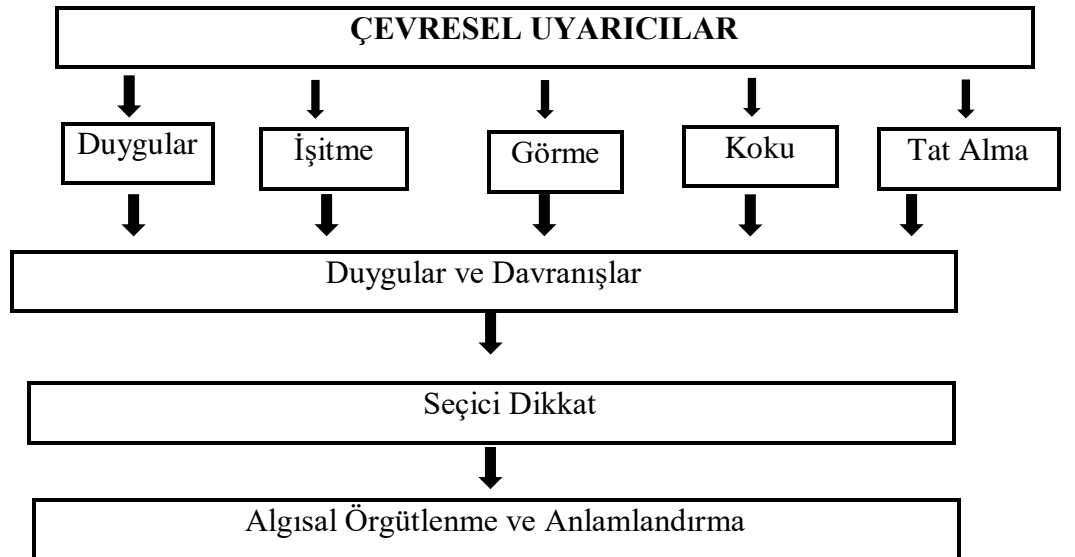
Kuramsal çalışmalarda, işletmelerin yüksek rekabetin, karmaşıklık ve belirsizliğin yaşandığı pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgüt iklimi kavramı, girişimci örgüt iklimi boyutları ile ele alınmaktadır. Girişimci örgüt iklimi boyutları olarak ise; yazında girişimcilik çalışmalarında kullanılan ve girişimciliğin alt boyutları olarak ifade edilen; risk alma, proaktif olma ve yenileşim boyutları ele alınmaktadır. Bu bağlamda öncelikle örgüt iklimi kavramı ve tanımı yapılarak, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli görülen girişimci örgüt iklimi ve boyutları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.1.1 Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

1950’li yılların sonlarından beri örgüt teorisinde ve yönetim yazınında kullanılmakta olan örgüt iklimi kavramının, meteoroloji biliminden psikolojiye ve daha sonrasında sosyal bilimlere aktarıldığı ifade edilmektedir. Örgüt kuramcıları ve araştırmacıları tarafından genellikle örgüt iklimi (organizational climate) olarak bazen de ‘örgüt havası’ (Deniz ve Çoban, 2016:51) olarak isimlendirilmiş olan bu kavramın, işletmenin psikolojik yanına vurgu yaptığı görülmektedir (Deniz ve Çoban, 2016). ‘İklim sözcüğü etimolojik olarak Yunancadan gelmekte ve ‘eğilim’ anlamı taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez; aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsamaktadır.’ (Deniz ve Çoban, 2016:51). Sosyal bilimler alanında ise örgüt iklimi tanımı ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmıştır. Yazında, örgüt iklimi kavramının tanımlanmasından

sonra birçok araştırmaya konu olduğu bilinmektedir. Bu araştırmalar, örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik çalışmalardan birisi olan Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Hawthorne araştırmalarında, işgörenlerin motivasyon durumları ve iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ise, çalışanların örgüt iklimini olumlu algılamaları durumunda örgüt ikliminin işletme ve bireysel performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2014). Ayrıca ‘teorik olarak örgüt iklimi, Lewin’in alan kuramına dayandırılmıştır’ (Pekdemir, 2017:118). Bu kuram; çalışan davranışlarının, işletme içindeki deneyimlerinin bir ürünü olduğunu iddia etmektedir (Pekdemir, 2017).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu, çalışanların çevrelerini algılamaları ve anlamlandırmaları üzerinde durmaktadır. Ünlü filozof Plato (1935), insanlar için doğruların algısal bir süreçten geçerek ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu bağlamda algılar, yaşadığımız çevreyi anlamlandırma da kullandığımız bir bilgilendirme ve yön tayin etme süreci olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Aşağıdaki Şekil 19’da görüldüğü üzere çevresel uyarıcılar ile başlayan algılama süreci, insanların duyguları ve davranışları ile son bulmaktadır.



Şekil 19: Algılama Süreci Modeli

Kaynak: Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım. s:592.

Algı; uyarıların örneğın, işletme içerisindeki iş çevresine ait niteliklerin yorumlanması amacıyla, bireyin aklında depoladığı simgeleyicileri kullanması olup, örgütsel niteliklere olaylara ve süreçlere ilişkin anlamları ifade etmektedir. Algıların iklimdeki öneminin vurgulanmasıyla, psikolojik anlamlandırma da örgüt iklimi tanımının belirgin bir parçası haline gelmiştir. Buna göre örgüt iklimi teorilerinde, çalışanların örgütteki politikaları, uygulamaları ve prosedürleri psikolojik olarak anlamlı ifadelerle algıladıkları ve anlamlar çıkardıkları ifade edilmektedir (Ergeneli, 2014). Bu bağlamda örgüt içindeki koşul ve durumlar, çalışanlar tarafından farklı şekillerde anlamlandırılmakta ve örgüt iklimi, algısal bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Çekmecelioglu, 2010). Örneğın; yüksek maaş zammı olduğu zaman dilimlerinde örgüt iklimi pozitif, işten çıkartmaların yoğun olduğu zaman diliminde ise endişeye ve korkuya yönelik negatif bir iklim oluşacaktır (Akdemir, 2014). Bu bağlamda eğer örgüt iklimi, çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanıyor ise ‘yorucu ve yıkıcı’(Barutçugil, 2004:216) olarak tanımlanacak, olumlu bir şekilde algılanıyor ise çalışanlar motive olacaktır (Barutçugil, 2004). Aynı şekilde algı konusunun vurgulandığı Rousseau (1988) tarafından yapılan çalışmada ise; örgüt ikliminin çalışanların çevrelerini algılamaları ve tanımlamaları ile oluştuğu ifade edilmiştir. Yazar algılamayı; bireyin yaşadığı duygular ve kavrayışlar, tanımlamayı ise; bu duygu ve kavrayışların ifadesi şeklinde tanımlamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Yine farklı bir çalışmada Schneider ve Hall (1972); iklimde algıların önemini vurgulayarak, bilgi edinme ve kullanma süreçlerinin algıları şekillendiren bir mekanizma olduğunu öne sürmüşlerdir (Ergeneli, 2014). Bu bilgiler ışığında örgüt ikliminin, çalışanların çevrelerini algılamaları ile ortaya çıktığını ifade edebiliriz. Çalışanların, çevrelerinde gerçekleşen olayları, durumları ve süreçleri olumlu ya da olumsuz olarak algılaması ile başlayan örgüt iklimi süreci, kişilerin tutum ve davranışlarının şekillenmesi ile son bulmaktadır.

Örgüt iklimi, *global bakış açısı* ve *alan temelli bakış açısı* olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir. Global bakış açısının; işletmenin bütün halde resmini görebilmeye, işletme içindeki alt kültürleri dikkate almaya ve bu kültürlerin işletme çıktıklarına etkilerini ölçmeye yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Alan temelli bakış açısı ise, müşteri memnuniyetini artırma veya

işletmenin güvenliğini desteklemeye odaklanma gibi belirli bir alana ait çalışmalardır. Ancak Wilderom ve Diğerleri (2000); örgüt iklimi kavramının işletmenin tamamını (bireyler, bölümler, departmanlar, hiyerarşik yapı) dikkate alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda işletme düzeyinde örgüt ikliminin ortaya çıkması, tüm çalışan algılarının toplanması ve ortak bir algının oluşması ile mümkün olmaktadır (Patterson ve Diğerleri, 2005). Bununla birlikte örgüt iklimi kavramı, bazı çalışmalarda psikolojik iklim kavramı ile beraber açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin James (1982); James Joyce ve Slocum (1988) psikolojik iklimi; bireylerin işletmeye ait özellikleri ve çalışma ortamını bilişsel olarak değerlendirmeleri sonucu, anlamlandırmaları ve algılamaları olarak ifade etmişlerdir. Eğer bu algılama ve anlamlandırma tüm çalışanlar arasında ortak ve aynı ise, bu durumun örgüt iklimi kavramının bir göstergesi haline geldiğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda Glick (1988), çalışanların işletmenin özelliklerini algılamalarında farklılık olması durumunda, örgüt iklimi kavramının tam olarak ortaya çıkamayacağını ifade etmiştir (Baer ve Frese, 2003). Bir diğer psikolojik iklim tanımı ise Ergeneli (2014) tarafından yapılmış, örgütsel çevrenin anlaşılmasına ve yorumlanmasına dayalı algılar olarak ifade edilmiştir.

Yazında örgüt iklimi ile ilgili farklı yazarların farklı yaklaşımlar ile yapmış oldukları tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir: Ürü (2009) örgüt iklimini; örgütün fiziksel yapısı ve örgütsel faaliyetlere ilişkin gözlemlenebilen unsurları, kuralları ve ilkeleri içeren ve bir örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösteren bir kavram olarak tanımlamıştır. Çekmecelioğlu (2010) kavramı; çalışanların davranışlarını etkileyen örgüt içindeki iş koşullarının toplamı olarak tanımlamaktadır. Akdemir (2014) örgüt iklimi kavramını; organizasyondaki liderlik tarzı, uygulamalar ve sistemler ile ilgili üyeler arasındaki ortak görüş birliğini yansıtan bir yapıdır' şeklinde tanımlamıştır. Harrison ve Shirom (1999) örgüt iklimini; çalışanların, işletmenin normları hakkındaki algılamalarıdır şeklinde tanımlamışlardır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Ivancevich ve Diğerleri (2008) ise örgüt iklimini; çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve davranışlarını etkileyecek güce sahip çalışma ortamının özellikleri olarak tanımlamışlardır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Tutar ve Altınöz (2014) örgüt iklimini; örgüt üyelerinin, örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıları şeklinde ifade etmişlerdir.

Schneider ve Reichers (1983) örgüt iklimi kavramını; biçimsel politikalar, prosedürler ve bunları yapmak için gerekli uygulamalar karşısında çalışanların algısı olarak tanımlamıştır (Pekdemir, 2017).

Deniz ve Çoban (2016) tanımına göre örgüt iklimi; bir işletme dolaşıldığında hissedilen havadır.

Litwinn ve Stringer (1968) örgüt iklimini; bir işyerinde çalışanların işyeri uygulamalarına dair dolaylı yada dolaylı olmayan algılamaları ile onların motivasyon ve davranışlarını etkilediği var sayılan, bir takım ölçülebilir iş ortamı özellikleri olarak tanımlamışlardır (Peçen ve Kaya, 2013).

Ehrhart ve Diğerleri (2013) Ö.İ kavramını; işletmenin sahip olduğu prosedürlerin ve uygulamaların, çalışanlar arasında olumlu ya da olumsuz olarak algılanması olarak tanımlamışlardır (Kang ve Diğerleri, 2016).

Bu tanımlar ile birlikte örgüt iklimi kavramının; müşteri hizmet kalitesinin artırılması, çalışan memnuniyeti, sürekli öğrenme, motivasyon ve eğitimin işe yansıtılması ve en önemlisi işletme performansı gibi işletme çıktıları için kritik önem taşıdığı ifade edilmektedir (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007). Tablo 30'da örgüt iklimi ile ilişkilendirilmiş bazı işletme çıktıları görülmektedir.

Tablo 30: Örgüt İklimi ile İlişkilendirilen İşletme Çıktıları

	İŞLETME ÇIKTILARI	ARAŞTIRMACILAR
ÖRGÜT İKLİMİ	Lider Davranışları	Rousseau(1988); Rentsch(1990)
	İşten Ayrılma Niyeti	Rousseau(1988); Rentsch(1990)
	İş Memnuniyeti	Mathieu, Hoffman ve Farr (1993); James ve Tetrick (1986); James ve Jones (1980)
	Bireysel İş Performansı	Brown ve Leigh (1996); Pritchard ve Karasick (1973)
	Örgütsel Performans	Lawler ve Diğerleri (1974); Patterson ve Diğerleri (2004)

Kaynak: Patterson, M. G. ve Diğerleri. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. (4), s: 379-408.'den uyarlanmıştır.

3.1.1 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar

Yazında, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının birbirlerinin yerlerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Bu nedenle bazı yazarlar bu iki kavramın farklılıkları üzerinde durmuşlardır. Örneğin, Schneider (2000) yapmış olduğu çalışmada; örgüt iklimi kavramını, işletmede çalışanlara olan her şey olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte daha önce de ifade ettiğimiz gibi örgüt ikliminin, davranışsal yönelimlere neden olduğunu belirtmiştir. Örneğin; güvenlik ve hizmet iklimi olan bir işletmede güvenlik ve hizmeti destekleyen davranış kalıpları ortaya çıkacaktır. Örgüt kültürü ise, çalışanlara bu davranış kalıplarının neden mevcut olduğu sorulduğunda, kişilerin verdikleri cevaplardır. Cevaplar, çalışanlar tarafından kabul edilen değerler, ortak varsayımlar ve inanış kalıpları ile ortaya çıkmakta ve örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü kavramı, yönetim literatürüne 1979 yılında Andrew Pettigrew'in '*Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmak*' (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi ile girmiştir. Pettigrew örgüt kültürünü zihinde oluşan semboller, dil, ideoloji, inanışlar ve ritüeller olarak ifade etmiştir (Fırat, 2012).

Bir diğer çalışmada Svyantek ve Bott (2004) ise; örgüt kültürünü, çalışanların çevreleri ile ilişkileri sırasında rehber olarak kullandıkları paylaşılan değerler, normlar olarak ifade etmişlerdir. Örgüt iklimini ise, yaratıcılık, yenilikçilik gibi davranışsal odaklı bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, örgüt iklimi, örgüt kültürünün yüzeysel bir görünümü olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin; örgüt kültüründe toplulukçuluk var ise çalışanların bunu algılaması ile örgüt iklimi, ekip çalışması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Patterson ve Diğerleri, 2005). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili çalışma yapan bir diğer araştırmacı Denison (1996); örgüt kültürünü, kökleri işletmenin değerlerine ve inanışlarına dayanan, bununla birlikte çalışanlar tarafından kabul edilen derin bir yapı olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimini ise, bu derin yapı ile birlikte işletmenin tüm özelliklerinin çalışanlar tarafından algılanması olarak ifade etmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014). Ayrıca yazar, örgüt ikliminin kısa süreli, subjektif ve manipüle edilebileceğini ancak örgüt kültürünün köklerinin geçmişe dayandığını ve

manipüle edilmesinin zor olduğunu ifade etmiştir (Aksel, 2010). Bununla birlikte Aarons ve Sawitzky (2006); Glisson ve Hemmelgarn (1998); Carmazzi ve Aarons (2003); Glisson ve James (2002) gibi yazarlar, örgüt kültürünün, örgüt iklimini etkilediğini ifade etmişlerdir (Aarons ve Sawitzky, 2006).

3.1.2 Örgüt İklimi Yaklaşımları

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için karmaşık belirsiz ve öngörülemez bir yapıya sahip pazarlarda rekabetçi konuma sahip olmaları ve çevre şartlarına hızla uyum sağlamları gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işletme çevresi ile ilgili algılarının olumlu, duygu ve davranışlarının işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Örneğin, işletmenin hedefi pazar payını büyütmek ise, çalışan tutum ve davranışlarının da bu hedefi destekler yönde olması beklenmektedir. Bu kapsamda iklimin, çalışanlar tarafından olumlu algılanması ve bu bağlamda işletmenin hedeflediği tutum ve davranışların ortaya çıkması gerekmektedir. İşletmeler, iklimlerini analiz ederek, çeşitli çıkarımlarda bulunabilir ve işletme hedefleri ile uyumlu hale getirebilmek için çeşitli önlemler alabilirler. Bu bağlamda örgüt iklimi analiz süreci ortaya çıkmaktadır. Bu süreçlerde dikkate alınması gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanlar arasında güven ve açık iletişim,
- Çalışanlar arasında destek ve yardımlaşma,
- İşbirliği ve dayanışma,
- Yatay, dikey ve çapraz ilişkiler,
- Organizasyon amaçları,
- Sorunları açığa çıkartma ve çözme çabalarının gözlemlenmesidir. (Dündar, 1995).

Bununla birlikte Quinn ve Rouhrbaugh (1981,1983); Quinn ve McGrath (1985) yapmış oldukları çalışmalarda; örgüt iklimi kavramının altında yatan değerleri tespit etmeye çalışmışlar ve bu çalışmada tespit ettikleri yapıyı 'rekabet eden değerler modeli' (Patterson ve Diğerleri, 2005:384) olarak isimlendirmişlerdir. Model içinde dikkate alınan yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Sosyo-teknik temelli geleneği yansıtan bu yaklaşım, işletme ile birlikte çalışanların refahı, gelişimi ve bağlılığını dikkate almaktadır.

Bu yaklaşımda iklim boyutları olarak; özerklik, çalışanların katılımı, eğitim, iletişim gibi unsurlar ifade edilmiştir (Patterson ve Diğerleri, 2005).

Bu bağlamda yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının önemi vurgulanmaktadır. örgüt ikliminin altında yatan bir değer olan ve işletmeye rekabet yeteneği sağlayan bu yaklaşımın, işletmenin çevik bir yapıya ulaşmasında da etkili olduğu söylenebilir.

İşletme İçi Süreçler Yaklaşımı: Taylorist bir yaklaşım ile kaynakların verimliliğini kontrolünü vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda iklim boyutları olarak; resmi yapılar ve gelenekçilik dikkate alınmaktadır (Patterson ve Diğerleri, 2005).

Açık Sistem Yaklaşımı: Çevre ya da pazar taleplerine cevap verebilmek için kaynak ve yenilik arayan çalışanlar sayesinde işletmenin çevresi ile etkileşimi ve uyum sağlamasını vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda iklim boyutları olarak; esneklik, yenilikçilik, dışa odaklanma sayılabilir (Patterson ve Diğerleri, 2005).

Bu yaklaşım, işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesinde rol oynayan kavramlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda açık sistem yaklaşımı ile ele alınan bir örgüt iklimi, çevik bir işletme yapısı için fayda sağlayacaktır.

Gerçekçi Hedefler Yaklaşımı: Organizasyonel görevlerin yerine getirilmesinde rasyonel ekonomik modeli dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda iklim boyutları olarak; hedeflerin netliği, verimlilik, kalite, performans geri bildirimleri dikkate alınmaktadır (Patterson ve Diğerleri, 2005).

Yukarıda ifade edilen yaklaşımlar kapsamında dikkate alınan örgüt iklimi boyutları, 1960-2000 yılları arasında yapılmış çalışmalarda yoğun olarak kullanılmıştır (Patterson ve Diğerleri, 2005). Örgüt iklimi analizi sürecinde ise rekabet eden değerler olarak ifade edilen ve yukarıda bahsedilen yaklaşımlarında işletme hedefleri, çevresel şartlar ve insan sermayesi bağlamında dikkate alınması önem taşımaktadır. Örneğin, günümüz piyasa şartlarına göre açık sistem yaklaşımı, işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamak adına önemli faydalar sağlayacağı ifade edilmektedir. Açık sistem yaklaşımını temel alan bir işletme; esneklik, yenilikçilik ve dışa odaklanma faaliyetlerini destekler durumda olacaktır. Eğer çalışanlar bu desteği ve faaliyetleri olumlu algılar ise, örgüt iklimi pozitif yönde gelişme gösterecek ve girişimci bir örgüt iklimi ortaya çıkacaktır.

3.1.3 Girişimci Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri pazarın yapısındaki değişim, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, yasal düzenlemeler ve diğer temel iç ve dış çevre faktörleri araştırmacıların, örgüt iklimi kavramına daha fazla odaklanmalarına ve kavramı genişletme çalışmalarında bulunmalarına neden olmuştur. Bu bağlamda örgüt iklimi kavramının doğuşu ve gelişimi sürecinde çalışma yapan bazı yazarlar, kavramı farklı boyutlar ile ele almışlar ve çalışmalarında kullanmışlardır (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007).

Örneğin; Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970); örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Bireysel özerlik iklimi,
- Durumsal yaklaşıma göre yapısal iklim,
- Ödüle yönlendirme iklimi,
- Saygı, sıcaklık ve destek iklimi.

James ve James (1989); James ve McIntyre (1996) ve James ve Sells (1981) ise, örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Uyum esnekliği iklimi,
- Özerklik iklimi,
- Çalışma grupları işbirliği, samimiyet ve sıcaklık iklimi.

Örgüt iklimi araştırmalarında kullanılacak boyutların araştırmanın amacına göre değişiklik gösterebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi ile ilgili birçok boyut (yenilikçilik, risk alma eğilimi gibi) araştırmalarda kullanılabilir (Patterson ve Diğerleri, 2005). Bununla birlikte Mac Cormick ve Parker (2010); Reichers ve Schneider (1990); Vidaver – Cohen (1995), işletmelerin birden fazla iklime sahip olabileceklerini ve çalışanların da bu iklimlere ayak uydurabileceklerini ifade etmişlerdir (Kang ve Diğerleri, 2016).

Çalışmanın ikinci bölümünde ifade edildiği gibi Lehigh Üniversitesi, Iacocca Enstitüsü'nün tanımına göre örgütsel çeviklik; işletmelerin sahip olduğu teknoloji, İK, eğitimli yöneticiler ve bilgi sayesinde pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını (hız, esneklik, yenileşim ve kalite gibi) karşılama yeteneğidir

(Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016). Tanımdan da anlaşıldığı üzere çevik bir işletme yapısının meydana gelmesinde hız, esneklik, yenilik, proaktif olmak ve risk almak gibi faaliyetler önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda ifade edilen faaliyetlerin temelinde girişimcilik unsurlarının olduğu görülmektedir.

Girişimcilik, işletme içerisinde yaratıcılık ve yenilik yapma yolu ile değer yaratma amacı taşıyan fırsatların ortaya çıkartılması, geliştirilmesi ve bu fırsatlardan yararlanma süreci olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik ise işletmedeki çalışanların, gönüllü olarak risk almaları ve işletme içinde ürün, hizmet ve süreç yeniliği ile sonuçlanan faaliyetlerde bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2015). Bir diğer tanımda ise Fay, Lührmann ve Kohl (2007) girişimcilik kavramını; talimat beklemek yerine inisiyatif almak ve değer yaratmak için fırsatları araştırmak olarak tanımlamışlardır. Girişimcilik kavramına ait tanımlarda kullanılan anahtar sözcükler; yenilik/yeni ürünler/ yeni pazar, risk alma, belirsizlik, fırsatların peşinde koşma, değişim yaratma ve strateji oluşturma olarak sayılabilir (Akdemir, 2015). Bununla birlikte girişimcilik ve iç girişimcilik (Pinchot,1985), kuruluşları tekrar canlandırmak ve performanslarını arttırmak için güçlü araçlar olarak ifade edilmektedir (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007). Bir diğer çalışmada ise Miller (1983) girişimci işletmeleri; yüksek düzeyde yenilikçiliği, proaktifliği ve risk almayı destekleyen yapılar olarak tanımlamıştır (Kang ve Diğerleri, 2016). Ayrıca Covin ve Slevin (1991); Miller (1983); Miller ve Friesen (1982), girişimci işletmelerin genellikle yenilikçi örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi ve proaktif örgüt iklimine sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Son olarak Drucker (1968); girişimcilik kavramını açıklar iken çevrede meydana gelen değişimleri takip etmenin, değişime hızla cevap vermenin ve değişimi fırsat olarak değerlendirmenin önemine vurgu yapmıştır.

Bu sonuçla, işletmelerin çevik bir yapıya sahip olabilmelerinde girişimci örgüt ikliminin merkezi bir rol oynayabileceği düşünülerek; bu çalışmada, girişimci örgüt iklimi ele alınmaktadır. Tablo 31’de belirtildiği gibi girişimci örgüt iklimine sahip işletmelerin temel karakteristik özellikleri olarak çoğunlukla; risk alma, proaktif olma ve yenileşim sayılmaktadır. Bu bağlamda

girişimci örgüt ikliminin boyutları olarak; yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi ele alınmaktadır.

Tablo 31:Başlıca Girişimcilik Yönelimi Çalışmaları ve Boyutları

YAZARLAR	KULLANILAN/ÖNERİLEN BOYUTLAR
Mintzberg (1973)	Yenileşim eğilimi, Proaktivite, Merkeziyetçilik, Risk Alma, Büyüme Oryantasyonu.
Khandwalla (1977)	Risk alma, Merkeziyetçilik, Esneklik.
Miller ve Friesen (1978)	Proaktivite, Risk alma, Analiz etme.
Miller ve Friesen (1982)	Yenileşim eğilimi, Risk alma.
Miller (1983)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Morris ve Paul (1987)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1988)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1989)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Guth ve Ginsberg (1991)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Covin (1990)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
.Covin ve Slevin (1990)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Miles ve Arnold (1991)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra (1993)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Zahra ve Covin (1995)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra (1996)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Becherer ve Maurer(1997)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Dickson ve Weaver (1997)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Knight (1997)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra ve Neubaum (1998)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Wiklund (1999)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra ve Garvis (2000)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Lumpkin ve Dess (2001)	Proaktivite, Rekabetçi Agresiflik.
Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Liu, Luo ve Shi (2002)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Richard ve ark. (2004)	Risk alma, Yenileşim.

Kaynak: Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. s:44.

3.1.3.1 Girişimci Örgüt İklimi Boyutları

Yazında, örgüt iklimine ait farklı boyutlar ile yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak yüksek rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışan işletmelerin, girişimci bir ruha sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların, işletmenin girişimciliği teşvik eden bir yapıda olduğunu algılamaları gerekmektedir. Bu bağlamda çevik bir yapıya sahip olmak isteyen işletmelerin girişimci bir örgüt iklimine sahip olmaları gerektiği

düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmamızda; risk almayı destekleyen, yenileşimci ve proaktif olan işletmelerin sahip olduğu iklim, girişimci örgüt iklimi olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde girişimci örgüt iklimi boyutları ele alınmaktadır.

3.1.3.1.1 Yenileşimci Örgüt İklimi

İnovasyon kelimesi, latince innovare-innovatus kökünden dilimize inovasyon olarak gelen yabancı kökenli bir kelimedir. Türkçe literatürde ise; buluş, icat, yenilik, yenilenme, yenilikçilik ve son olarak da TDK tarafından türetilen ‘yenileşim’ sözcüğüyle ifade edilmektedir. Yenileşim; değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, ‘inovasyon’ olarak açıklanmaktadır (Firat,2012). Bu bağlamda inovasyon kelimesi, Türk Dil Kurumunun ifadesi ile ‘yenileşim’ olarak kullanılacaktır.

Yenileşim, 20. yy. sonlarına doğru karlılık ve pazar payında artış sağlayacak bir anahtar olarak değerlendirilmeye başlanılmıştır (Baer ve Frese, 2003). Bilimsel anlamda yenileşim kavramının ilk bahsedildiği kitap, Schumpeter’in 1912 yılında yayımlanan ‘İktisadi Gelişme Teorisi’ kitabıdır. Kavramın, iktisat alanından işletme alanına geçişi 1969 yıllarını bulmuştur. Kavram ile ilgili ilk çalışma Muse ve Kegerreis (1969) tarafından yapılmış, yeni ürünlerin ve araştırma-geliştirme çalışmalarının, pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada yenileşim kavramı, yeni ürün geliştirme olarak tanımlanmıştır (Aksel, 2010). Bu bağlamda yenileşim süreci, yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ile başlayan, pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi ile son bulmaktadır. Bu sebeple yenileşim; buluştan farklı olarak mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Alpkan ve Diğerleri, 2005).

Yazında yenileşim ile ilgili farklı tanımlar ve yaklaşımlar vardır. Bunların bazıları aşağıdaki gibidir:

Thompson (1965) yenileşim kavramını; fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve ticari olarak değer yaratır duruma dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır (Kılıç, 2013).

Drucker, (1993) ise yenileşim kavramını; ticarileştirilebilir yeniliklerin meydana getirildiği süreç olarak tanımlamıştır (Aksel, 2010).

Higgins (1995) yenileşim kavramını; birey, grup veya örgütün fikir yaratma süreçleriyle toplum ve sanayi için ortaya yeni ürün ve hizmet koyması olarak ifade etmiştir (Koçak ve Temiz, 2016).

Peters ve Waterman (1987) yenileşim kavramını; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak tanımlamışlardır (Fırat, 2012).

Zahra ve Covin'e (1995) göre yenileşim; bir yeni düşüncüyü veya fikri pazarlanabilir ve ticari hale dönüştürebilmektir (Koçak ve Temiz, 2016).

Yapılan kavramsal çalışmalar ve tanımlarda ifade edildiği gibi yenileşim; işletmenin temel hedefi olan kar elde etmek üzere, ticari değere dönüştürülebilir ve çevredeki değişimleri de dikkate alan fikir, düşünce ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 32'de yenileşim türleri gösterilmektedir. Tablo 32'de görüldüğü üzere yenileşim alanı olarak, işletmenin tamamını kapsayabileceği söylenebilir.

Tablo 32: Yenileşim Türleri

YENİLEŞİM ALANLARI	AÇIKLAMA
ÜRÜN	Yeni veya geliştirilmiş ürün geliştirme
HİZMET	İnternet temelli finansal hizmetler vb.
SÜREÇ	Üretim süreci geliştirme vb.
ORGANİZASYON	Yeni bir işletme içi iletişim sistemi vb.
YÖNETİM	Toplam kalite yönetimi, iş süreci yeniden yapılandırma vb.
ÜRETİM	Kalite çemberleri, JIT vb.
PAZARLAMA	Yeni satış yaklaşımı (direkt pazarlama gibi)

Kaynak: Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. s:36'dan uyarlanmıştır.

Damanpour (1991); Hurley & Hult (1998); Walsh ve Diğerleri (2006); yenileşimi etkileyen dışsal ve içsel faktörleri Tablo 33’de ifade etmişlerdir (Fırat, 2012).

Tablo 33: Yenileşimi Etkileyen Faktörler

DIŞSAL FAKTÖRLER	İÇSEL FAKTÖRLER
Yasal Düzenlemeler	Örgütsel Büyüklük
Çevresel Düzenlemeler	Strateji
E-Ticaret Düzenlemeleri	Örgütsel Yapı, Örgüt Tipi
Sanayi	Kaynakların Bolluğu
Müşteri ve Rakipler	Kültür ve İklim
Ortaklıklar	İletişim
Ulusal Kültür	Takım Çalışması
	Bilgi
	Teşvikler ve Ödüller
	Teknoloji Yönetimi
	Pazar Bilgisi

Kaynak: Fırat, H. (2012). *İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.’den uyarlanmıştır.

Dess ve Diğerleri (2005); küresel rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için daha girişimci olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Bu bağlamda yenileşim, bir süreç ve sonuç olarak ele alınmalıdır. Süreç, çalışanların bireysel olarak yaratıcı fikirlerini ve düşüncelerini ortaya koymaları ile bir girişimcilik faaliyeti olarak başlamaktadır. Yaratıcılık, ağırlıklı olarak fikir üretme ile başlayan yenileşim sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılık ve yenileşim ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar; yenilik ile yenileşim arasındaki farkı ortaya koymak adına, yaratıcılığı; yararlı ve yeni fikirleri ortaya atmak, yenileşimi ise; ortaya atılan bu fikirlerin hayata geçirilme süreçleri olarak tanımlamışlardır (Koçak ve Temiz, 2016). Özellikle günümüzdeki iş ortamında yaratıcı olmak, belirsizliğe toleranslı olmayı ve yenileşim için risk almayı gerektirmektedir (Liu ve Diğerleri, 2017). Bu bağlamda yenileşim ve risk alma faaliyetleri iç içe girmiş ve birbirlerini destekleyen kavramlardır. Yenileşim sürecinde bireyin ve işletmelerin risk almadan hareket etmeleri pek mümkün görünmemektedir.

Ayrıca Woodman, Sawyer ve Griffin (1993); yenileşim sürecini, Şekil 20’de görüldüğü gibi ifade etmişlerdir. Bireysel yenileşim davranışları, kişinin bilişsel yeteneklerinden, sahip olduğu bilgiden, iç motivasyonundan ve sosyal iletişim

ağından etkilenmektedir. Bu faktörler, kişinin yenileşimci davranışlar sergilemesini desteklemekte ya da engel olmaktadır. Ekip olarak yenileşimci davranışlar ise, bireysel yenileşimci davranışlardan etkilendiği gibi, bununla birlikte ekibin özellikleri ve çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Son olarak işletmenin kendisinin yenileşimci olabilmesi ise, ekibin yenileşimci davranışlarından etkilenmektedir (Yu, Yu, ve Yu, 2013).



Şekil 20: Yenileşim Ağı

Kaynak: Yu, C., T. F. Yu ve C. C. Yu. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality: an International Journal*. 41. (1), s: 143-156.'dan uyarlanmıştır.

‘İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağının yeterliliği ve nitelikleri, günümüz işletmelerinin yenileşim düzeylerinin artırılmasında önemli bir işlev görmektedir. Yenileşim düzeyini arttıran işletmeler ise, çevresel değişimlere ve özellikle müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere daha kolay uyum gösterme imkanı elde edebilmektedir.’(Peçen ve Kaya, 2013:95-96). Bu bağlamda yenileşim düzeyinin arttırılması bilgi, beceri ve yetenekleri yüksek olan insan kaynağı ile mümkün olmaktadır. Yazında, yenileşimci davranışların ortaya çıkması ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir: Koçak ve Temiz (2016); işletme içerisinde yenileşimci davranışların ortaya çıkmasını, psikolojik sermayesi yüksek ve pozitif davranışlar sergileyen bireyler ile mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

Liu ve Diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada ise; bireysel motivasyon sağlayan ve yenileşimci davranışların sergilenmesine destek olan iki psikolojik yapıdan bahsetmişlerdir. ‘Psikolojik sahiplenme’ ve ‘psikolojik güçlenme’ olarak tanımladıkları psikolojik yapıların, yenileşimci örgüt iklimi ile yenileşimci davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu savunmuşlardır. Psikolojik sahiplenmeyi; çalışanların, işletmeleri ile gurur duyarak, sorumluluk hissederek ve yüksek performans ile yenileşimci davranışları ortaya koyacak çabalar göstermeleri ve kendilerini işletmenin sahibiymiş gibi hissetmeleri olarak tanımlamışlardır. Psikolojik güçlenmeyi ise, yüksek sahiplik duygusu olan çalışanların, işletmeleri için daha faydalı ve yenileşimci olmak için kendilerini geliştirmeleri anlamını taşıdığını belirtmişlerdir.

Tsai ve Kao (2004) tarafından yapılan çalışmada ise, yenileşimci davranışlar; çalışanların yenileşimci fikirleri ile başlayan ve yeni ürün, üretim ve tekniklerde uygulanabilen böylelikle yeni üretim süreçlerini ortaya çıkartabilen tüm davranışsal süreçler olarak tanımlanmıştır (Yu, Yu, ve Yu, 2013). Turnipseed ve Turnipseed (2013); örgütsel vatandaşlık davranışı ile yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, işle ilgili sorunlarda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, gönüllü hareket etmek, yeni ürünler için fikirlerini paylaşmak, yapıcı öneriler sunmak, takımın işbirliğini teşvik etmek amacıyla yaratıcı öneriler sunmak olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, yenileşimci davranışların örgütsel vatandaşlık davranışının alanına dahil olduğunu iddia etmişlerdir.

Çalışanlar tarafından ortaya atılan yaratıcı fikir ve düşünceler, pazar talep ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Pazarın talep ve ihtiyaçlarına uygun olmayan fikir ve düşüncelerin, ticari değer yaratması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle işletme çalışanlarının pazarı takip eden, değişime ayak uydurabilmek için kararlara katılan ve fikirlerini korkusuzca ifade edebilecekleri bir işletme yapısı içerisinde bulunuyor olmaları gerekmektedir. Sebora ve Theerapatvong (2009) yapmış oldukları çalışmada yenileşimin; yeni ürün ve/veya hizmetleri ortaya çıkartabilecek yeni fikirleri, yenilikleri ve yaratıcılık süreçlerini destekleyen ve yürüten güçlü bir işletme yapısı ile ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca Fırat (2012), yenileşim faaliyetlerinin kolaylaştırılması için işletme yapısının

daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda çalışanların yenileşimci davranışlar sergileyebilmeleri için işletme yapısının bu davranışların ortaya konmasına izin verir durumda olması gerekmektedir. İşletme yapısı ile birlikte örgüt iklimi de ayrı bir önem taşımaktadır. Yenileşimci davranışların; bireysel farklılıklar, sosyal ilişkiler ve örgüt iklimine göre değişiklik gösterebileceği ifade edilmektedir (Liu ve Diğerleri, 2017). Pek çok araştırmacı, girişimci örgüt ikliminin yenileşim davranışlarını tetiklediğini ve arttırdığını ifade etmişlerdir (Peçen ve Kaya, 2013). Ayrıca girişimci örgüt ikliminin, bireysel yaratıcılık ve örgütsel yenileşim üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir (Ürü, 2009).

Morrisson ve Phelps (1999) yapmış oldukları çalışmada; çalışanların ve grupların sorumluluk almak ve istekli olabilmeleri için, kendilerini sorumlu hissetmeleri gerektiğini, sorumlulukların altından kalkabilecek yeteneklere sahip olduklarına inanmaları ve üst yönetimin bu konuda kendilerini desteklediğini bilmeleri gerektiği ifade edilmektedirler. Bu bağlamda insiyatif ve sorumluluk alacak çalışanların, üst yönetimden ve örgüt ikliminden destek görmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve proaktif davranışları korkusuzca sergileyebildikleri bir ortam gerektiği ifade edilmektedir (Baer ve Frese, 2003). Litwin ve Stringer (1968) yaptıkları çalışmayla, iklimin bireysel güdülere ve bu güdülerin davranışlar üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır (Ergeneli, 2014:188).

Örgüt iklimi kavramının tanımında da bahsedildiği gibi, olumlu bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasında, çalışanların işletmeye ait uygulama, politika ve prosedürleri olumlu olarak algılamaları kritik önem taşımaktadır. Yazılı politikalar ve prosedürler, yenileşimi destekleyecek şekilde oluşturulur ve uygulanır ise, olumlu bir yenileşimci örgüt iklimi ortaya çıkacaktır (Peçen ve Kaya, 2013).

Yenileşimci örgüt iklimi; yaratıcılığı, gelişimi ve yeni fikirlerin geliştirilmesini destekleyen işletme davranış, prosedür ve uygulamalara ilişkin, çalışanlarda oluşan algı olarak tanımlanmaktadır. Yenileşimci örgüt iklimi, çalışanların işletme içinden ve dışından öğrenmelerini desteklediği gibi eski yöntemlerden farklı bir şekilde hareket etmelerine izin vermektedir. Bununla birlikte yaratıcı

fikir ve düşüncelerin rahatlıkla ifade edilmesini mümkün kılmaktadır (Kang ve Diğerleri, 2016).

Yenileşimci örgüt iklimi, işletmenin özellikle değişimin hızlı ve öngörülemez olarak yaşandığı bir çevrede, etkililiğini ve yaşamını uzun süre sürdürebilmesinde büyük katkı sağlayan bireysel yenilikçi davranışın geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Liu ve Diğerleri, 2017). Yenileşimci örgüt iklimi, çalışanlar arasında işbirliği, yönetim desteği, çalışanların özerkliği gibi unsurları içermektedir. Yapılan bazı deneysel çalışmalar, örgüt ikliminin çalışanların içsel motivasyonunu ve böylece yaratıcılıklarını etkilediğini ortaya koymuştur (Ren ve Zhang, 2015).

Yukarıda ifade edilen ve akademik çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yenileşimci örgüt iklimi gerekliliklerinin yerine getirilmesinde ve bununla birlikte işletmelerin çevik bir yapıya ulaşmasında, işletmenin yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları önemli roller üstlenmektedir. Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ve yenileşimci örgüt iklimi, dolayısıyla işletmenin çevikliği ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Peçen ve Kaya (2013) yapmış oldukları araştırmada; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, ödüllendirme sistemlerinin ve takım çalışmasının yenileşim düzeyini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yu, Yu ve Yu (2013) tarafından yapılan çalışmada ise; çalışanların yenileşimci davranışlarının teşvik sistemleri, bilgi paylaşımı ve takdir ile desteklendiğinde, yenileşimci örgüt iklimi ortaya çıktığı ve yenileşimci davranışların görülme sıklığının arttığı ifade edilmektedir.

Cabrera ve Cabrera (2005); iş güvencesi hisseden çalışanların daha çok yenileşimci davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir (Yu, Yu, ve Yu, 2013). Drucker (2002); Hurley ve Hult (1998), pazar bilgisine sahip olmanın, yenileşimin önemli belirleyicileri arasında olduğunu ifade etmişlerdir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Bu bağlamda, işletme çalışanlarının pazarı takip edebilme ve pazar ile ilgili karar alma süreçlerinde aktif rol alabilme serbestliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Ren ve Zhang (2015) yapmış oldukları çalışmada, stres faktörlerinin çalışanların yenileşimci fikirler üretmesinde önemli etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Lazarus (1966) stresi, kişinin çevreden gelen talepleri karşılama noktasında

kendi yeteneklerinin yetersiz olduğunu algılaması ile ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca stres faktörleri, Boudreau (2000) tarafından ikiye ayrılmıştır. Birincisi, '*zorlayıcı stres faktörleri*' olarak isimlendirilmiştir. Zaman baskısı, yüksek iş yükü, sorumluluk gibi zorlukları içeren bu stres faktörleri, çalışanların öğrenme, gelişme ve başarılı olmalarına imkan tanıyan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle zorlayıcı stres faktörü; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans artışı gibi olumlu çıktılar meydana getirmektedir. İkincisi ise, '*engelleyici stres faktörleri*' olarak isimlendirilmiştir. Katı işletme politikaları, bürokrasi, rol belirsizliği ve iş güvencesi konusundaki endişeleri içeren bu engelleyici stres faktörleri, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans gibi örgütsel çıktıları negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Ren ve Zhang, 2015). Bu bağlamda, çevreden gelen talepleri stres faktörü olarak değerlendirmeyecek yetenek ve yetkinliğe sahip çalışanların işe alınması önemli bir ayrıntı olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca işletmelerin, engelleyici stres faktörlerini ortadan kaldırmak için rol belirsizliğini ortadan kaldırması ve bununla birlikte, çalışanlarına iş güvencesi sunuyor olması işletme performansını, dolayısıyla çevikliği etkileyen yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları arasında bulunan uygulamalardandır.

3.1.3.1.2 Proaktif Örgüt İklimi

Girişimcilik örgüt ikliminin bir diğer boyutu ise proaktif olmaktır. İşletmelerin, günümüz pazar koşullarına cevap verebilmeleri için rakiplerinden daha hızlı ve daha önce harekete geçmeleri gerekmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin kısalan yaşam ömürleri, teknolojinin hızlı gelişimi ve değişimi, müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişimler, pazar yapısının karmaşık ve öngörülemez yapısı, işletmelerin risk alarak proaktif davranışlar sergilemelerini ve çalışanlarını bu yönde motive etmelerini gerekli kılmaktadır.

Proaktiflik, günümüz işletmelerinin girişimcilik faaliyetlerinde anahtar rol oynayan unsurlar arasında sayılmaktadır. İşletmeler artık reaktif değil, proaktif davranarak, sadece mevcut durumlarını korumak yerine, yeni pazarlar ve müşterilere ulaşmak istemektedirler. Yazında, proaktif kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür.

Faiz (2013) proaktif olmayı; işletmecilik alanında yeni durumların ortaya çıkmasını beklemek ve sonrasında tepki vermek yerine, yeni durumlar ortaya çıkmadan harekete geçmek ve sonuç odaklı olmak olarak tanımlamıştır. Şahin (2006) ise proaktif olmayı; kişilerin çevre faktörlerini doğrudan etkilemek ve değiştirmek için harekete geçme ve bu süreci yürütme eğilimi olarak ifade etmiştir.

‘Antonic ve Hisrich, (2001) proaktif olmayı; çevrenin gelecekteki taleplerini hissederek, bu potansiyel taleplere rakiplerden daha önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif işletmelerin davranış biçimi olarak tanımlamışlardır’ (Alpkan ve Diğerleri, 2005:177). Sebora ve Theerapatvong (2009) proaktif olmayı; rakiplerden daha hızlı hareket ederek, yeni ürün ve hizmetler sunmak ve değişimi başlatmak için gelecekteki talep doğrultusunda hareket eden ve fırsat arayan bir bakış açısı olarak tanımlamışlardır.

Lee ve Peterson (2000) proaktif olmayı; işletmenin çevresindeki fırsatların uygunluğuna dair algıların şekillenmesinde de itici bir faktör olarak değerlendirmiştir. Proaktif işletmeler ya da bireyleri, yeni fırsatlardan ilk yararlanmanın kazandıracığı üstünlük için ne gerekli ise onu yapanlar olarak tanımlamıştır (Faiz, 2013).

İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmek için işletmenin en önemli unsuru olan insan unsuruna önem ve ilgi göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir (Koçak ve Temiz, 2016). Çünkü, işletme düzeyinde proaktif davranışı başlatacak ve sergileyecek olan işletmenin çalışanlarıdır.

Bazı bireyler oldukça proaktif hareket etme eğilimindedir. Bu nedenle fırsatları belirleme ve değişimi başlatma konusunda güçlü bir eğilime sahiptirler (Kang ve Diğerleri, 2016). Proaktif özelliklere sahip çalışanlar, şartlar tarafından kısıtlanmayı kabul etmeyen, fırsatları takip ederek onlardan yararlanmaya çalışan, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyen ve sonuca ulaşmak için sabırlı davranan bir yapıya sahiptirler (Şahin, 2006). Bu özelliklere sahip çalışanların sergiledikleri proaktif iş davranışları; sorumluluk alma, görüş bildirme, yenilik geliştirme ve problemleri engelleme olarak sayılabilir (Uysal, 2014). Çalışanların proaktif davranışlar sergilemelerinin nedenleri, Magnussan ve Endler (1977) tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Yazarlar, çevre-insan etkileşiminin, işletme-çevre etkileşiminde olduğu gibi karşılıklı nedensel bağlılık ile ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu nedensel bağlılık sonucunda çevre-insan-davranış arasında bir etkileşim olduğu ve insan tarafından çevreyi etkilemek ve değiştirmek amacı ile proaktif davranışların sergilendiğini ifade etmişlerdir (Bateman ve Crant, 1993). Proaktif davranışların, iş ortamında motive olmuş çalışanların sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Grant ve Ashford, 2008). Bu bağlamda çalışanların iş ortamlarında motive olmaları sağlanmalıdır. Literatürde çalışanları sergilediği birçok proaktif davranış ifade edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 34'de, yazında sıklıkla karşılaşılan, kişiler tarafından sergilenen proaktif davranışlar ve bu davranışları ifade eden araştırmacılar görülmektedir.

Tablo 34: Proaktif Davranış Örnekleri

PROAKTİF DAVRANIŞLAR	ARAŞTIRMACILAR
İnsiyatif kullanma davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Frese ve Fay (2001).• Roberson (1990).
Yeni çevreye uyum sağlama davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Ashford ve Black (1996).• Kim, Cable ve Kim (2005).• Saks ve Ashforth (1996).• Wanberg ve Kammeyer-Mueller (2000).
Bireyleri ve/veya grupları etkilemek için önceden harekete geçme davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Kipnis ve Schmidt (1988).• Williams, Gray ve von Broembsen (1976).
Rollerini genişletme davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Nicholson (1984).• Parker, Wall ve Jackson (1997).
Yeni işler üretme davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Wrzesniewski ve Dutton (2001).
Kuralları yıkma davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Morrison (2006).
Fikirlerini sunarak, problemleri çözme davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Parker, Williams ve Turner (2006).
Sosyal ağ kurma davranışı.	<ul style="list-style-type: none">• Morrison (2002).• Ostroff ve Kozlowski, (1992).

Kaynak: Grant, A. M. ve S. J. Ashford. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*. (28), s: 3-34.'den uyarlanmıştır.

Proaktif davranışlar bireysel düzeyde gerçekleşebileceği gibi, işletme düzeyinde de gerçekleşebilmektedir. İşletme içindeki herhangi bir grubun etkin olmasından sonra birbirlerini etkileyen diğer grupların da harekete geçmesi sayesinde dış çevreyi etkileme girişimleri başlatılmaktadır. Bu bağlamda tüm işletme unsurları ve grupları, proaktif davranış sergilemeye başlamakta ve işletme düzeyinde proaktiflik gerçekleşmektedir (Bateman ve Crant, 1993). Ancak, proaktif davranışların bireysel düzeyde başlaması ve işletme düzeyine ulaşması için işletme içinde uygun bir iklimin olması gerekmektedir. Yazında bu iklim, proaktif örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır. Proaktif örgüt iklimi; çalışanların, işletmeleri tarafından bireysel olarak harekete geçmelerinin desteklendiğini ve insiyatif olarak daha hızlı hareket edebileceklerini algılamalarıdır. Çalışanlarda oluşan bu algı ile proaktif örgüt iklimi ortaya çıkmakta ve çalışanlar proaktif davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler.

Baer ve Frese (2003); Frese ve Diğerleri (1996); Michaelis ve Diğerleri (2010), proaktif örgüt iklimi sayesinde çalışanların yenilik arayışında olacaklarını ifade etmişlerdir. Çünkü proaktif örgüt iklimi, çalışanların girişimde bulunma duygularını arttırmakta ve beklenmedik problemlere hızla çözüm bulmalarına imkan vermektedir (Kang ve Diğerleri, 2016).

Fay, Lührmann ve Kohl (2007) yapmış oldukları çalışmada; proaktif örgüt iklimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, proaktif örgüt iklimi kavramını iş uygulamalarındaki 3 yönü ile ele almışlardır:

Çalışanların bireysel olarak harekete geçebilmeleri: Kişilerin mevcut talimatlara uymak yerine, faaliyetleri ve aksiyon planlarını araştırma, belirleme ve yürütme adına harekete geçebilme serbesti hissetmeleridir. Yani rutin faaliyet ve davranışlardan uzaklaşarak talimat ya da emir olmadan harekete geçebilmeleridir. Ancak, çalışanların işletme hedef ve amaçlarını bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletme hedef ve amaçlarına zarar verebilirler. Bu bağlamda işletme üst yönetimi ile tüm kademelerdeki çalışanların sürekli iletişim halinde olmaları ve işletme hedef ve amaçlarının tüm çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.

Çalışanların yenileşime doğru yönlendirilmesi: Çalışanların, yeni yaklaşımlara açık olmaları ayrıca yeni bir şeyleri denemeleri ve yeni çalışma yöntemlerini başlatabilmeleri için işletme yönetimi tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır.

Hata yönetimi: Faaliyetlerde meydana gelen hataların rahatlıkla tartışılması, bu hataların bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi ve bunun sonucunda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi anlamını taşımaktadır.

Yukarıda ifade edilen 3 uygulama birbirini destekler durumdadır. Örneğin, çalışanların bireysel olarak harekete geçiyor olması bazı hataların doğmasına neden olabilir. Hata ise riski doğurmaktadır. Ancak proaktiflik, risk almayı gerektiren bir kavramdır (Alpkan ve Diğerleri, 2005).

3.1.3.1.3 Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi

Çevre koşullarındaki değişimler nedeniyle ortaya çıkan fırsatlara uygun yeni yatırım fikirlerinin oluşturulması sayesinde yerel, uluslararası ve küresel pazarlardan yeni gelir kanalları elde edilmesi, işletmelerin karlılıklarının artmasını ve işletmelerin büyümelerini sağlamaktadır (Alpkan ve Diğerleri, 2005). Bununla birlikte çevresel değişimler nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik ve öngörülemezlik, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve iş çevresinde ayakta kalabilmeleri için risk almaları yönünde itici bir güç oluşturmaktadır. Yazında, risk ve risk alma ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir:

Alpkan ve Diğerleri (2005:177) riski; girişimci işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamı olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir.'

Sitkin ve Pablo (1992) riski; önemli olan konulara ait sonuçların hayal kırıklığı yaratıp yaratmayacağı hakkındaki belirsizlik derecesi olarak tanımlamışlardır (Saini ve Martin, 2009).

Miller ve Friesen (1978) risk almayı; yönetim düzeyinde değerlendirmiş, yöneticilerin geniş ve riskli yatırımlar yapmaya istekli olmasının derecesi olarak tanımlamıştır (Solmaz, 2016).

Bromiley (1991) riski; bir işletmenin gelir akışındaki belirsizlik olarak tanımlamaktadır.

Aşağıdaki Tablo 35'de ise farklı yazarların yapmış olduğu risk alma tanımları bulunmaktadır.

Tablo 35: Risk Alma Tanımları

YAZARLAR	TANIMLAR
Rauch ve Diğerleri (2009:763)	Risk alma; belirsiz çevrede yatırım yapmak için önemli kaynakları tahsis etme ve ağır borçlanma bilinmeyene yatırım yapmak için cürret etmeyi içerir.
Bhuiyan ve Diğerleri (2005:9).	Risk alma; çevresel belirsizlikle karşılaştığı zaman sistematik bir şekilde risk faktörlerini azaltarak mantıklı kararlar almayı sağlar.
Covin ve Slevin (1991:10)	Üst yönetim belirsizlikle karşılaştığında yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili durumlarda hareket tarzıdır.
Hosseini ve Diğerleri (2012:241).	Belirsiz çıktılar ya da alışık olunmayan yüksek kâr ve kayıplara sahip projeler için daha fazla kaynak tahattüt etme istekliliği olarak tanımlanır.
Morris ve Diğerleri (2011:949).	Risk alma; düşük anlamların var olduğu ve sonuçları bilinmeyen belirsiz projeler için önemli kaynakların adanması istekliliği olarak düşünülür.
Lumpkin ve Dess (2001:431).	Pazardaki bilinmeyenlere yatırım yapma eğilimi, belirsiz yatırımların çıktıları için büyük kaynakların tahsisidir.

Kaynak: Solmaz, H. (2016). *Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s:48.

Risk almak, belirsizliğin ve öngörülemezliğin yoğun olduğu ortamlarda cesur kararlar alabilmeyi gerektirmektedir. Bu sayede işletmeler, rakiplerinden daha hızlı hareket ederek ve kararlar alarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Risk alma davranışı terimini ise Cantilon (1734) resmi olarak ilk kullanan kişidir (Solmaz, 2016). İşletmelerin, rakiplerinden önce risk almaları, yenileşimci faaliyetler yürütmeleri ve proaktif olmaları gibi girişimci faaliyetlerinin toplamı, ilgili işletmenin performansını arttıran en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte riskli projelerin ve yatırımların diğer projelere kıyasla daha cazip ve ortalama gelirin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bromiley, 1991). Bu nedenle işletmelerin, karmaşık, öngörülemez ve belirsizlik içeren pazar yapısında hayatta kalabilmek, gelirlerini arttırmak, hızlı hareket ederek pazara hakim olmak ve rekabetçi yetenekler kazanabilmek için risk alması gerektiği düşünülmektedir.

Yöneticiler veya çalışanların genellikle riskten kaçınma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise; işlerini ve gelirlerini kaybetme korkusu içinde olmalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. İş sahipleri dışında işletmedeki çalışanlarda durum böyle iken, iş sahiplerinin risk açısından makul riskleri göze alabildikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda teorisyenler, iş sahipleri ve çalışanların risk alma konusunda aynı davranışları sergilemeleri için, hisse sahipliği yoluyla risk tercihlerinin uyumlaştırılmasını önermektedir (Wu, Su ve Lee, 2008). Böyle bir uyumlaştırma çalışması ise, yeni yönetim tekniklerinin ve kararlarının uygulanması ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda işletme prosedürleri ve uygulamaları, ihtiyaç duyulması halinde kolaylıkla değiştirilebilir esneklikte olmalıdır. İşletmelerine fayda sağlamak üzere risk alma davranışı sergileyen bireylerin işletme tarafından desteklenmesi, ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi ile risk alma davranışı tüm işletme çalışanlarında görülmeye başlaması muhtemeldir. Bu etkinin, işletmenin tüm unsurlarında risk alma davranışlarının görülmeye başlamasına, işletmenin performansında ve rekabetçilik düzeyinde artış sağlamasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Yani, işletmeler tüm unsurları ve yönetsel tüm süreçleri ile birlikte risk almaya başlayacaklardır.

İşletmelerin yönetsel olarak risk almaları; yüksek başarısızlık ihtimali ya da yüksek getirisi olan faaliyetlere önemli kaynaklar ayırmalarını ifade etmektedir (Granero ve Diğerleri, 2015). Bu bağlamda risk alma davranışları; işletme çalışanları, müşterileri, hissedarları ve hatta içinde yaşadığı toplulukları mali yönden olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir (Saini ve Martin, 2009). ‘Çoğu işletmeler büyüyüp pazar payları arttıkça ve mali yapıları güçlendikçe daha az risk alarak yenilikçilikten uzaklaşmakta olup, kurulma aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybedebilmektedirler. Bununla birlikte bazı küçük işletmeler de daha kuruluş aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedirler.’ (Alpkan ve Diğerleri, 2005:175). Ayrıca işletmelerin performansı, faaliyet gösterdikleri endüstrinin performansı, işletmelerin beklenti ve istekleri, risk alma oranlarını etkileyeceği ifade edilmektedir (Bromiley, 1991). Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı işletmelerin risk alma davranışlarında bulunmaları bazı durum ve koşullara göre değişiklik gösterebilir. Konu ile ilgili yapılan

çalışmalarda, bazı yazarların belirlemiş olduğu ön koşullar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Sitkin ve Pablo (1992); Miller ve Bromiley (1990); Sitkin ve Weingart, (1995); işletmelerin geçmiş yıllardaki çıktılarının ve performanslarının, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Sitkin and Weingart (1995); işletmelerin geçmişte yaşamış olduğu problemler ve problemlerin işletme için yarattığı etkilerin, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Brockhaus (1980); işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine bakış açılarının, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmiştir. Bromiley (1991); işletmelerin performans beklentilerinin, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmiştir (Saini ve Martin, 2009).

Proaktif örgüt iklimi ve yenileşimci örgüt iklimi süreçlerinde olduğu gibi risk almayı destekleyen örgüt ikliminde de süreci başlatan ve tüm işletmeyi rekabetçi yeteneklere kavuşturan en önemli unsur insandır. Çalışanların risk almalarını, yeni ve farklı fikirler geliştirmelerini destekleyen işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada diğer işletmelere göre bir adım önde olacağı ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2010). Bireysel düzeydeki risk alma yönelimi, çalışanların işletmelerine fayda sağlamak amacı ile davranışlarını değiştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak, insanlar iş ortamlarında daha fazla özgürlük algıladıklarında, risk alma yönünde daha fazla odaklanmaktadır (Wu, Su ve Lee, 2008). Bireysel risk alma eğilimi üzerinde iki baskın görüş vardır. Bunlardan ilki *bireysel özellikler* (Bromiley ve Curley, 1992), diğeri ise *risk alma eğilimi psikolojisi* (Kahneman ve Tversky, 1979; Schoemaker, 1990) olarak ifade edilmektedir (Saini ve Martin, 2009). Bireysel özellikler farklılık gösteriyor olsa da, *risk alma eğilimi psikolojisi* işletme uygulamaları tarafından desteklenmektedir. Bu uygulamalar yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları olacağı gibi, işletme içindeki iklimde olabilmektedir. Day ve Bedeian (1991) yapmış oldukları çalışmada; çalışanların risk almayı destekleyen örgüt ikliminde daha iyi performans gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Patterson ve Diğerleri, 2005). Aslında, yaratıcı davranışlar sergileyen çalışanlar başarısız olursa olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin Janssen (2003); yeni fikirler üreten çalışanların, muhtemelen belirlenen hareket yolları ve iş arkadaşlarının varsayımlarına meydan okuduğu için, iş

arkadaşlarıyla çatışmaya girebileceğini ifade etmiştir (Granero ve Diğerleri, 2015). Bu noktada çalışanlar, yöneticileri tarafından cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidir. Bununla birlikte örgüt iklimi, çalışanları destekleyen bir durumda olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlarda oluşacak korku, tekrar yeni riskler almalarını engelleyebilir.

Risk almayı destekleyen örgüt iklimi, işletmenin belirsizliğe karşı toleransının çalışanlar tarafından algılanmasıdır. Risk almayı destekleyen örgüt iklimi, çalışanların karar almak için ihtiyaç duydukları bilgilerin ve kesinliğin olmadığı durumlarda bile karar almalarına izin vermektedir. Bu bağlamda risk almayı destekleyen örgüt iklimi, yaratıcı bir ortamın oluşmasına, çalışanların yaratıcı fikir ve önerilerini korkusuzca sunmalarına izin veren bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte çalışanlar, işletmeleri tarafından dış çevre tehditlerine karşı korunacaklarını düşünmektedirler. Ayrıca çalışanlar, aldıkları riske bağlı olarak doğru sonuca ulaşmasalar bile, ceza almayacaklarına ve itibarlarının zarar görmeyeceğine inanmaktadırlar (Kang ve Diğerleri, 2016). Bununla birlikte Kang ve Diğerleri (2016) yapmış oldukları çalışmada; girişimci işletmelerde uygulanan yenileşimci örgüt ikliminin, bireylerin yenilikçi davranışlar sergilemelerini desteklediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt ikliminin artması ile bu ilişkinin daha da arttığını göstermişlerdir. Alpkan ve Diğerleri (2005) ise yapmış oldukları çalışmada; risk alma eğiliminin, proaktiflik ve yenileşim vasıtasıyla dolaylı olarak niteliksel performansı arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda risk alma, proaktiflik ve yenileşim davranışlarının birbirleri ile ilişkili olduğunu ve birbirlerini desteklediğini söylemek mümkündür.

3.2 YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

Şiddetli rekabetin yaşandığı küresel pazarlar ve çevredeki hızlı değişimler, işletmelerin ve işin doğasını değiştirmiştir. İşletmelerin ve işin değişen doğası sonucu ortaya çıkan yeni rekabet kavramı; hız, hizmet kalitesi, yenileşim ve müşteriye özel ürünler sunmak gibi unsurlar ile ifade edilmeye başlanmıştır (Dyer ve Reeves, 1995). Yeni rekabet kavramı ile birlikte işletmeler, yüksek performansa ulaşabilmek için yönetim süreçlerinde değişim ve dönüşüme devam etmişlerdir. Süreçlerinde değişim ve dönüşüm yapan işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak yaşamlarını sürdürebilecektir. Bu bağlamda işletmelerin, çeviklik ve esneklik gibi bazı önemli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olabilmek için ise işletmelerin; değişime hızlı cevap verebilen, bireylere değer veren, çalışanın katılımını sağlayan, küresel düşünebilen, proaktif davranan ve çok hızlı eyleme geçme yeteneği olan çevik bir yapıda olmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2004). İşletmelerin çevik olabilmesi, sadece ihtiyaç duyulan maddi kaynakların tesisi ile mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte işletmenin tüm süreçlerinin en başında yer alan ve önemli etkileri olan İK ve İKY uygulamaları göz ardı edilmemelidir.

Yazında, İKY politika ve uygulamalarının değişen koşullar ile uyum sağlayabilmesi ve oluşan ihtiyaçları karşılayabilmesi için çeşitli değişim ve gelişmeler gösterdiğini kanıtlayan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda, İK ele alınmış, yüksek performansa ulaşmak için işletmelerin yeni İKY politika ve uygulamalar ürettikleri ya da değişikliklere gittikleri ifade edilmiştir (Arthur, 1994). Bu yeni İKY uygulamalarından birisi, çalışmanın birinci bölümünde ifade ettiğimiz yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarıdır. Hatırlanacağı üzere yüksek performanslı iş sistemleri, kendi içerisinde uyumlu, sinerjik etki yaratan ve bir bütün olarak uygulanan İKY politika ve uygulamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesinde, İK ve yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının vazgeçilmez birer unsur olduğu söylenebilir.

Yazında, örgütsel çeviklik ile kendi içerisinde sinerji yaratan ve İKY uygulamalarını bir bütün olarak ele alan yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bazı çalışmalarda yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları kapsamında olan bazı bireysel uygulamalar üzerinde durulmuş ve çeşitli işletme performansları ile ilişkileri araştırılmıştır. Bireysel İKY uygulamalarının, işletme çıktılarına olan etkileri üzerine yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Sheinfeld ve Zalkind (1987) yapmış oldukları çalışmada; belirsizlik toleransı düşük olan çalışanların, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek özelliklere sahip olabildikleri halde, yaptıkları işle ilgili bilgi eksikliği ya da rol belirsizliği nedeniyle bu performans düzeyine ulaşamadıklarını tespit etmişlerdir (Ergeneli, 2014).

Peçen ve Kaya (2013) ise; işe alma ve seçme sürecinde, iş gereklerine uygun adaylar ile işletme çevresine uyum sağlama ihtimali yüksek adayların tercih edilmesi gerektiği ifade etmişlerdir.

Koçak ve Temiz (2016) yapmış oldukları çalışma sonucunda; öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliği yüksek olan çalışanların yenilikçi davranış gösterme eğilimlerinin de artacağını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda işe alım ve seçme süreçlerinde yapılacak doğru seçimler, işletmenin yaşamlarını sürdürebilmeleri gibi kritik konulara kadar etki edebilmektedir.

Çekmecelioğlu (2010:301) yapmış olduğu çalışmada; takım çalışmasının önemine vurgu yapmıştır. ‘Genellikle takımlar, müşteri isteklerine hızlı cevap verme ve bilgi akışını hızlı sağlama gibi özelliklerinden dolayı, modern ekonomilerde örgüt performansının önemli bir unsuru olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Takım çalışması, yaratıcılığın sağlanmasında da örgüt ikliminin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. İşletme yöneticileri takım çalışmasının; üretim zamanının kısalması, işten ayrılma ve işe gelmeme oranlarının azalması, kalitenin artması, birey performansının yükselmesi ve daha yalın bir yapının oluşturulmasını sağlamak gibi pek çok yarar sağladığını ifade etmişlerdir.’

Tutar ve Altınöz (2014:200); özerklik iklimine sahip bir işletmede, çalışanların iş çevrelerini kontrol etme olanağı bulabileceklerini ifade etmişlerdir. İşletme yöneticileri, özerklik iklimi olan bir yapıda çalışanların kendi kendilerini yönetme ve karar almada onlara geniş bir esneklik alanı sağladığını ifade

etmişlerdir. Bu bağlamda çalışanlar, birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahip olacaklardır.

Sherehiy ve Karwowski (2014); özerklik konusunda çalışma yapan diğer araştırmacılarıdır. Özerkliğin, çalışanların ortaya çıkan problemlere hızla çözüm bulmalarına, esnek çözüm yolları geliştirmelerine imkan verdiğini ifade etmişlerdir. Faaliyetler ile ilgili bazı problemleri üst amirlerini beklemeden çözmeleri, çalışanların görev ve iş süreçlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu ve karmaşık işlerin, çalışanların yüksek özerkliğe sahip olmalarını gerekli kıldığını belirtmişlerdir.

Nijssen ve Paauwe (2012); dinamik yetenekler ve çeviklik kavramları üzerine araştırma yapmışlardır. İşletmelerin çevik bir yapıya ulaşması için çeşitli yetenekler sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yetenekler için kullanılan ve Teece ve Diğerleri (1997) tarafından kavramsallaştırılan ‘dinamik yetenekler’, bir rekabet avantajı sağlama kaynağı olarak değerlendirilen, geliştirilebilen ve korunabilen tüm maddi ve maddi olmayan kaynak ve yeteneklerin kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır.

Sherehiy ve Karwowski (2014) yapmış oldukları çalışmada; iş zenginleştirme, özerklik, kalite çemberleri ve öneri sistemlerinin (güç paylaşım teknikleri) işgücünün ve işletmenin çevikliğine güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Charbonnier, Voirin ve El Akremi (2011) yapmış oldukları çalışmada; çalışanları destekleyici faaliyetlerin, çalışanların uyum sağlama performanslarını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir (Sherehiy ve Karwowski, 2014).

Aarons ve Sawitzky (2006); örgüt iklimi ve iş tutumlarının işgücü devrine etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. İşgücü devrinin; çalışanların moralini, kısa ve uzun vadeli verimliliğini ve örgütsel etkililiğini olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır.

Sebora ve Theerapatvong (2009) ise; girişimcilik ve rekabetçi faaliyetlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi, teşvik edilmesi ve faaliyetlerin ödüllendirilmesi ile somutlaştırıldığını ifade etmişlerdir.

Osterman (1994)’a göre yüksek rekabet ortamı ve belirsiz bir çevrede yüksek performansa ulaşabilmek için, çalışma ortamının dönüşümü adı altında kendi

kendini yöneten ekipler, iş rotasyonu, kalite çemberi gibi yenileşimci yöntemlerin uygulanması gerekmektedir (Huselid ve Rau, 1996).

Japonya'da yapılan bir araştırmada ise, ödüllerin %99'unun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı, ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı ve olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ödüllendirilen çalışan, önemsendiğini hissedecektir. Huling (2000) bu konuda yapmış olduğu bir çalışmada, hangi ölçekte olursa olsun, ne kadar güçlü bir yönetim biçimi ile hareket edilirse edilsin, bir işletmenin büyümesinin çalışanların gelişimine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Sosyal bir varlık olan insan faktörünün ödül düzeni ile güdülenmesi ve tatmin edici bir ücretin verilmesi ile olumlu bir örgüt iklimi oluşacaktır. Bu sayede de örgüt gelişecektir. Yani ücret ve ödül sistemi, işletmelerde üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olduğu gibi, çalışanı işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik teşvik aracıdır. Abbey ve Dickson (1983) ise örgüt iklimini özellikle üst yönetim üyelerinin politika ve davranışları sonucu ortaya çıkan, organizasyonun iç çevresinin niteliği olarak tanımlamakta ve yeniliği artıran örgüt iklimi boyutlarını özerklik, işbirliği, destek, ödül sistemi, performans, başarı motivasyonu, statü kutuplaşması, esneklik ve karar merkeziyetçiliği olarak sıralamaktadır. (Yüksekbilgili, 2016).

Yukarıda belirtilen çalışmalarda, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları kapsamında yer alan uygulamaların bireysel olarak ve işletme çıktıları ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda ise, girişimcilik ve girişimci örgüt iklimi ele alınmış ve yine işletme çıktıları ile ilişkileri incelenmiştir. İşletme çıktıları olarak ortaya konulan kavramlar, çevik bir işletme yapısının oluşturulması ile ortaya çıkacak kavramlar ile benzerlik göstermektedir. Ancak yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının bir bütün olarak ele alındığı ve çeviklik boyutları ile ilişkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmamız, yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ve girişimci örgüt ikliminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektedir.

3.3 İŞLETME STRATEJİLERİ

Strateji kelimesi, eski Yunancaya dayanmakta olup, 'stratos'(ordu) ve 'ago' (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesi sonucu meydana gelmiştir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013). Strateji, işletmelerin değişimini ve gelişimini destekleyen, çevre ile uyum ve adaptasyonunu kolaylaştıran, değişimler ile baş edebilmesini sağlayan bir yönetim aracı olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004).

Ayrıca, ilgili literatür incelendiğinde strateji üzerine; Chandler (1962); Miles (1963); Ansoff (1965); Antony (1965); Andrews (1971); Mintzberg (1978); Hofer ve Schendell (1979); Porter (1980) gibi araştırmacılar tarafından çok çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalar ışığında 'bütüncül' bir yaklaşımla strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması ve rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklanmış uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla strateji kavramının tanımlanmasında temelde şu üç önemli husus vurgulanmaktadır:

- Uzun vadeli bir hedefin belirlenmesi,
- Bu hedefe ulaşmak için çevresel (iç ve dış) şartlara ilişkin olarak öngörülen değişiklikler karşısında izlenecek yolların sürekli gözden geçirilerek ve yenilenerek belirlenmesi,
- Belirlenen bu yollara ilişkin dinamik nitelikte kararların alınması ve hayata geçirilmesi (Alayoğlu, 2010:29).

Bununla birlikte strateji, işletmenin tüm süreçlerini önem sırasına göre sıralayan ve iş süreçlerinin (hangi ürün, hangi pazar, hangi müşteriler vb.) doğru tanımlanmasını sağlayan bir fonksiyona sahiptir. Süreçlerin tanımlanması ile birlikte, işletmenin ihtiyaç duyacağı maddi ve maddi olmayan kaynakların tespiti de mümkün olacaktır (İlic ve Keçecioğlu, 2008).

İşletmelerin, faaliyetlerini yürüttükleri pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmeleri, ortalama üzerinde kar elde edebilmeleri ve büyüebilmeleri,

diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğüne sahip olmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Rekabet, işletmelerin var olma savaşı olarak tanımlanmakta ve işletmelerin kendi aralarında fiyat, kalite, hizmet vb. unsurlarda üstünlük sağlamaya çalışmaları olarak ifade edilmektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013). Dolayısıyla işletmeler, düşük fiyatlı ya da, daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli ürün veya hizmetleri müşterilerine sunarak rekabet avantajı elde etmeye çalışacaklardır (Alayoğlu, 2010). Literatürde çeşitli rekabet yaklaşımları olmak ile birlikte, genel kabul gören yaklaşımlar aşağıdaki Şekil 21’de gösterilmektedir. Günümüz pazar yapısının, tam monopol rekabet haricindeki diğer rekabet modellerini barındırdığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda işletmelerin pozisyonlarını bu bağlamda alıyor olması gerekmektedir.

HİPER REKABET	TAM MONOPOL	MÜKEMMEL REKABET	KAÇINILAN REKABET
<p>Çeşitli rakipler birbirlerine karşı sert bir şekilde pozisyon alırlar.</p> <p>Ağırlık avantaj elde etme ya da rakibin avantajını yok etmeye yöneliktir, ikisi de kullanılabilir.</p> <p>Rekabet avantajına göre karlılık azalabilir.</p> <p>Yenilikten yararlanırlar.</p> <p>Giriş engeli yoktur.</p> <p>Sektör dışındaki güçlü şirketler, sektördeki zayıf firmaları devralırlar ve güçlendirmeye çalışırlar.</p> <p>Rekabet dalgalı ve öngörülemez olur.</p> <p>Sektörden çıkmak, sektörde kalmaktan daha maliyetlidir.</p>	<p>Tek işletme ürünleri müşterilere sağlar.</p> <p>Yok denecek kadar az rekabet vardır.</p> <p>Olağanüstü kar vardır.</p> <p>Daha yüksek müşteri değer, yaratmaya yönelik baskı azdır.</p>	<p>Çok sayıda işletme birbirleriyle kalite, maliyet ve hızda yarışır.</p> <p>Giriş engeli yoktur.</p> <p>Hiçbir işletme piyasayı domine edemez.</p> <p>Kalite ve hızda eşitlik halinde fiyatlar ve maliyetler devreye girer.</p> <p>Rekabet avantajı kaybolunca kar azalır.</p> <p>Tüketicilerin avantajı çoktur, rahatlıkla seçim yaparlar.</p> <p>Rakiplerin sayısı artmaktadır ve büyüklük-kapasite açısından birbirlerine yakındırlar.</p> <p>Fiyat bağlamında tüketiciler bir işletmeden başka bir işletmeye geçebilirler.</p>	<p>Sınırlı sayıda işletme vardır.</p> <p>Rakipler pazarı paylaşır.</p> <p>Pazar dilimleri çakışırsa gizli anlaşma olur ve fiyat rekabetinden kaçınılır.</p> <p>Giriş engeli vardır ama imkansız değildir.</p> <p>Farklılaşmadan yararlanırlar.</p> <p>Dikey entegrasyona sahiptir.</p> <p>Kar yüksektir.</p>

Şekil 21: Rekabet Yaklaşımları

Kaynak: Akdemir, A. (Ed.). (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi. s:85-86'dan uyarlanmıştır.

Ayrıca strateji yazınında, belirlenen stratejilerin sürdürülebilir ve etkili olarak uygulanması ele alınmaktadır (Nijssen ve Paauwe, 2012). Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı için rekabet stratejileri ciddi önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2010).

Rekabet stratejileri konusunda önemli çalışmaları olan Porter tarafından ileri sürülen ‘pozisyon (jenerik) stratejiler’ en çok bilinen kavramlar arasındadır. Porter’ın rekabet stratejileri, işletmelerin (ya da stratejik iş birimlerinin) stratejik avantajlarının (düşük maliyet pozisyonu ya da müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanmak) ve stratejik hedeflerinin (sektörün tamamında veya özel bir bölümde) bir analizini esas almaktadır. Analizler sonucunda Porter, rakiplerinden üstün performans gösterebilmek için üç pozisyon stratejisi geliştirmiştir. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir:

Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletmenin rekabet sağlayıcı diğer unsurlarını (kalite, hız gibi) göz ardı etmeksizin, rakiplere görece düşük maliyeti vurgulamaktadır.

Farklılaştırma Stratejisi: Bir ürün ya da hizmette bütün endüstri düzeyinde eşsiz ve tek olarak kabul edilen bazı şeyleri ortaya çıkartmayı gerektirmektedir. Farklılaştırma, tüm üretim ve hizmet süreçlerinde uygulanabilir.

Odaklanma Stratejisi: İşletmenin, belirli bir müşteri grubuna, pazara veya ürün ve hizmet temeline odaklanması anlamını taşımaktadır (Akbolat ve Işık, 2012). Rekabet stratejilerinin belirlenmesi ile ilgili önemli çalışmalardan bir diğer ise, Miles ve Snow (1978) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri çevre itibarıyla dört farklı strateji geliştirdiklerini ifade etmişler ve aşağıdaki Tablo 36’da belirtilen kavramlar ile açıklamışlardır.

Tablo 36: Miles ve Snow'un Örgüt Stratejileri Tipolojisi

SAVUNMACI	FIRSATÇI	ANALİZCİ	TEPKİCİ
<p>Ürün-pazar nüfuz alanı oldukça dar ve göreceli olarak bellidir.</p> <p>Üst yönetim, faaliyet gösterdikleri sınırlı operasyonlar konusunda yüksek derecede uzmanlaşmıştır.</p> <p>Toplam potansiyel pazarın yalnızca sınırlı bir bölümüne ürün ve hizmetlerini sunarlar.</p> <p>Seçilen bölüm tüm piyasanın en sağlıklıdır.</p>	<p>Sürekli olarak gelişen çevresel koşullara tepki vermek için ürün ve pazar fırsatları ile yeni deneyimler aramaktadırlar.</p> <p>Bu stratejiyi yürüten işletmeler için 'pazara giren ilk işletme olmak' önemlidir.</p> <p>Bu işletmeler benzer işletmelerdeki geçmiş ve mevcut performansla kendi performanslarını karşılaştırarak etkinliklerini değerlendirirler.</p>	<p>İki çeşit ürün-pazar alanında faaliyet gösterir.</p> <p>Bu işletmelerin bir kısmı, durgun çevrelerde resmi yapı ve süreçleri kullanarak rutin ve etkin bir şekilde faaliyet göstermektedirler.</p> <p>Daha yenilikçi pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde ise kilit yöneticiler yeni fikirler için rakiplerini yakından izlemekte ve en iyi olanları hızlı bir şekilde kendilerine adapte etmektedirler.</p> <p>Analizciler değişimlerin izleyicisidir.</p>	<p>Tepkici işletme yöneticileri örgütsel çevrelerinde yaşanan değişim ve belirsizlikleri sürekli olarak algılamakta ancak bu belirsizlik ve değişimlere yanıt verememektedirler.</p> <p>Tutarlı bir yapı-strateji ilişkisi bulunmamaktadır.</p>

Kaynak: İlic, D. ve T. Keçecioğlu. (2008). Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Review of Social, Economic ve Business Studies*. 11-12. (5), s: 1-23.'den uyarlanmıştır.

Bu bağlamda işletmelerin belirlemiş olduğu stratejiler, aynı zamanda temel yetkinliklerden rekabet avantajı yaratılması ve rakiplerin önüne geçilmesi için kullanılmasıdır. Temel yetkinlikler; işletmeye değer katan faaliyetlerde yüksek etkinlik, kalite, yenilik veya müşteri tatmini sağlamaya iten beceri ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır (İlic ve Keçecioğlu, 2008). İşletmeler belirlemiş oldukları stratejilerin yürütülmesi ve sonuçlarının takip edilmesi için süreci doğru yönetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim kavramı gündeme gelmektedir. Ülgen ve Mirze (2013:28) stratejik yönetimi; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlamışlardır. Ayrıca stratejik yönetim sürecinin, bilgi toplama, analiz etme, karar alma ve uygulamayı kapsayan bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Akdemir (2016:9) ise stratejik yönetimi; işletmelerin vizyon, misyon, amaç ve

hedef belirlemeleri, dış ve iç çevre analizi yaparak rakiplerine üstün gelmek ya da onlara rağmen başarılı olarak geleceğe yürümek ve bunlar için stratejiler belirlemek süreci olarak tanımlamıştır.

İşletmelerin, rekabetçi olabilmeleri için bazı stratejiler belirlediği ve var olma savaşı içinde oldukları ifade edilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak ise; işletmelerin, pazara uygun rekabetçi durumunu belirlemeleri, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri sunabilmeleri, hızla pazar taleplerine cevap verebilmeleri, hızlı davranmaları, esnek olmaları, ileri teknolojiler kullanmaları, belirsizlik ve öngörülemesizliğin olduğu pazar yapılarında, doğru ve dinamik kararlar vermelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda işletme stratejilerinin, işletmenin rekabetçi olabilmesi için sayılan gereklilikleri karşılayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007); çevikliğin genel bir işletme stratejisi olduğunu ifade etmişlerdir. Wendler (2016) ise çevik işletmelerin çevikliği, stratejik bir yetenek olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir.

Hatırlanacağı üzere Wendler (2014) örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin, hızlı bir şekilde değişen ve rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda, müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmeleri için yeniden yapılandırılabilir kaynaklara sahip olması ve bu kaynaklar ile en iyi uygulamaların birleştirilmesi yoluyla, rekabet avantajı sağlayacak temellerin (hız, esneklik, yenilik, proaktiflik, kalite ve karlılık) başarıyla atılması olarak tanımlanmaktadır.

Christian ve Diğerleri (2001) ise; bir işletmenin, etkili stratejiler oluşturması, kendi içerisinde verimli bir iletişim sistemi kurması, yenilikçi davranması, müşteri ve tedarikçileri ile işbirliği halinde olması ve pazar fırsatlarından yararlanması olarak tanımlamışlardır (Araza ve Aslan, 2016). Bu bağlamda örgütsel çeviklik kavramı, tanımlardan da anlaşılacağı üzere, strateji ve rekabet kavramları ile birbirilerini tamamlar ve destekler hatta, iç içe girmiş durumdadır. Bu nedenle örgütsel çeviklik yazınında 'çevik stratejiler' kavramına rastlanılmakta ve bazı çalışmalarda tanımı yapılmaktadır.

Örneğin; Appelbaum ve Diğerleri (2017); rekabetin ve yeni teknolojilerin kullanım hızının arttığı iş dünyasında, işletmelerin rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için, mevcut stratejilerini duruma göre değiştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle işletme yönetiminin, değişen müşterilerin

ihtiyaçlarını tespit edebilen ve uzmanlık alanlarından yararlanarak, yenileşimci davranışların teşvik edildiği ve pazar durumuna uygun olacak çevik stratejiler belirlemeleri ve benimsemeleri tavsiye edilmektedir.

Bir diğer çalışmada ise Kidd (1994); Goldman, Nagel ve Preiss (1995); işletmenin ihtiyaç halinde mevcut stratejilerini tekrar gözden geçirmelerini ve pazar durumuna göre yeniden yapılandırılmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çevik stratejilerin ortaya çıkacağını iddia etmişlerdir (Sharifi ve Zhang, 1999).

Yine örgütsel çeviklik yazınında, sıklıkla bahsedilen müşteri talep ve ihtiyaçlarını zamanında ve hızla karşılama konusu, rekabet kavramı ile de ilişkilendirilmiştir.

Örneğin, Agarwal ve Diğerleri (2006); işletmelerin, rakipleri karşısındaki rekabet avantajlarını koruyabilmesi için, müşteri taleplerine cevap verebilme konusuna gerekli özeni göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte pazar taleplerinin zamanında ve hızla karşılanmasının, rekabet üstünlüğü açısından kritik önem taşıdığını vurgulamışlardır (Görener, 2013).

İşletmeler, faaliyetlerini geniş bir çevre içerisinde yürütmektedirler. Yazında yapılan birçok çalışmada, işletmelerin çevrelerine yanıt verebilmek için stratejilerini pazar ve çevre özellikleri ile uyumlu hale getirmeye çalıştıkları görülmektedir (İlic ve Keçecioğlu, 2008). İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri çevre ise ‘durgun’ ve ‘dinamik’ çevre olarak ikiye ayrılmış ve özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Durgun Çevrenin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir: (Koçel, 2014:371):

- Pazardaki ürün ve hizmetlerde yakın zamanda değişiklik olmaması,
- Teknoloji gelişim hızının düşük olması,
- Şiddetli rekabetin olmaması,
- Müşteri ve rakiplerin sayısında artış olmaması,
- Sosyal, ekonomik ve politik koşulların dengeli olması,
- Devlet politikalarının belirli olması ve değişmemesi.

Dinamik Çevrenin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir: (Koçel, 2014:371-372):

- Mal ve hizmetlerde sürekli ve önemli sayılan değişikliklerin bulunması,
- Yeni teknolojilerin kullanılması,

- Müşteri ve rakiplerin oluşturduğu setin sürekli değişmesi,
- Kestirilmesi güç devlet müdahalelerinin sürekliliği,
- Devlet politikalarının toplumdaki değişimlere göre sürekli değişmesi,
- Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen değer yargılarının sürekli değişmesi.

Bu bağlamda örgütsel çeviklik ve strateji literatürlerinde üzerinde önemle durulan konulardan birisi, dinamik bir çevrede yaşanan değişime uyum sağlamak ve çevrenin talep ve beklentilerine hızla cevap vermektir. Yazında, konu ile ilgili yapılan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür.

Sherehiy ve Karwowski (2014) yapmış oldukları çalışmada; çeviklik stratejilerini işletmenin iç çevresi bağlamında değerlendirmiş ve 4 temel boyut belirlemişlerdir.

Ürün İle İlgili Çeviklik: İşletmenin, karmaşık ve dinamik iş çevresinde ürünleri ile ilgili kapasitesini dikkate almasıdır.

İşbirliği İle İlgili Çeviklik: İşletmenin, diğer işletmeler, müşteriler ve tedarikçiler ile işbirliği yapmasıdır. Bu işbirlikleri ile işletmelerin, konumlarına bakılmaksızın diğer işletmelere ait kaynakları kullanmaları mümkün olmaktadır. Böylelikle, pazara hızla ve düşük maliyet ile ürün sunma ve öngörülemezliklere başarılı bir şekilde cevap verebilme imkanı ortaya çıkacaktır.

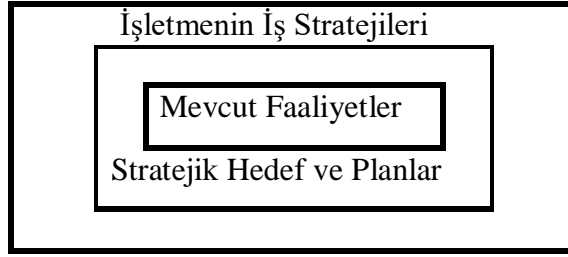
Organizasyon İle İlgili Çeviklik: Değişime ve öngörülemezliğe cevap verebilmek adına, hızla yeniden yapılandırılabilir fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar ile ortaya çıkan esnek organizasyonel yapıların dikkate alınmasıdır.

Çalışanlar ve Bilgileri İle İlgili Çeviklik: Karmaşık pazar yapısı içinde çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirme, yönetme ve kullanma yeteneğini ifade etmektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014).

İlic ve Keçecioğlu (2008) yapmış oldukları çalışmada ise; rekabet şiddetinin yüksek olduğu bir çevrede faaliyetlerini yürüten işletmelerin, stratejileri, yenileşim ve gelişimleri sayesinde çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte Sharifi ve Zhang (1999) yapmış oldukları çalışmada; aşağıdaki Şekil 22'de gösterilen model ile işletmenin çevresinde meydana gelen değişimlerin belirli alanları etkilediğini savunmuşlardır. Etki alanlarına bağlı

olarak da işletmenin strateji değişikliği, yeni strateji geliştirme gibi girişimlerde bulunması gerektiğini vurgulamışlardır.



Şekil 22: Değişimin Etki Alanları

Kaynak: Sharifi, H. ve Z. Zhang. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s:17.

Delery ve Doty (1996) ise stratejik uyumu; İKY uygulamalarının işletmenin iş/rekabet stratejileri ile uyumu olarak tanımlamıştır. İşletmelerin hedefledikleri üstün performansa ulaşmaları için işletme stratejileri ve İKY uygulamaları arasında uyum net olarak görünüyor olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte ‘Uluslararası danışmanlık firmalarından McKinsey tarafından belirlenen 7-S modelinde, işletmelerin başarısı için belirlenen karşılıklı uyum/etkileşim içinde bulunması gereken yedi faktör belirlenmiştir.’ (Akdemir, 2016:62-63). Bu faktörler;

- Strateji (Strategy)
- İşletme yapısı (Structure)
- Yönetim Tarzı (Style)
- Örgüt Kültürü (Shared values)
- İşgücü (Staff)
- Yetenekler (Skill) olarak sayılabilir.

Felipe, Roldan ve Rodriguez (2016) ise; işletmelerin, çevrenin durumuna ve taleplerine etkili ve hızla cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini hızlı bir şekilde tekrar yapılandırabilme çevikliğine sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yang ve Liu (2012) yapmış oldukları çalışmada; işletmelerin sahip olduğu rekabet stratejilerinin, pazarda veya müşterilerin tercihlerinde beklenmedik herhangi bir değişikliği hissetme ve onlara hızla cevap verme yeteneği olduğunu

ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda işletmelerin belirlemiş oldukları stratejilerin, işletmenin çevikliğini etkilediğini söylemek mümkündür. İşletme stratejilerinin, çeviklik bağlamında oluşturulması ve duruma göre hızla değiştirebiliyor olması gerektiği ifade edilmektedir.

3.4 İŞLETME ÇEVRESİ

İşletme stratejileri başlığı altında çevre, çevre-strateji ilişkisi ve çevre-çeviklik ilişkileri ifade edilmeye çalışılmıştı. Bu bölümde ise yine örgütsel çeviklik yazınında ele alınan çevre ile ilgili diğer çalışmalar ve işletme çevresine genel bir bakış sunulacaktır.

Çevre, işletme sınırları dışında kalan ve işletmenin yapı ve süreçlerini etkileyen her türlü sosyal ve fiziksel faktörlerden meydana gelmektedir (Koçel, 2014). Hiçbir işletme, faaliyet gösterdikleri çevrede tek başına değildir. Her işletme, çevreleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olduğundan dolayı açık sistemdir ve kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ayrıca bu koşullardan etkilenir. İşletmenin çevresi, işletmelerin tüm unsurları ve faaliyetleri üzerinde belirleyici etkiye sahiptir ve işletmelerin nasıl şekillenecekleri üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2012).

Ülgen ve Mirze (2013); işletmenin çevresini 3 ana başlık altında toplamıştır.

İşletmenin İç Çevresi: Maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve yeteneklerden oluşmaktadır.

İşletmenin İş/Yakın Çevresi: Rakipler, müşteriler, ikame ürünler, tedarikçiler ve olası rakiplerden oluşmaktadır.

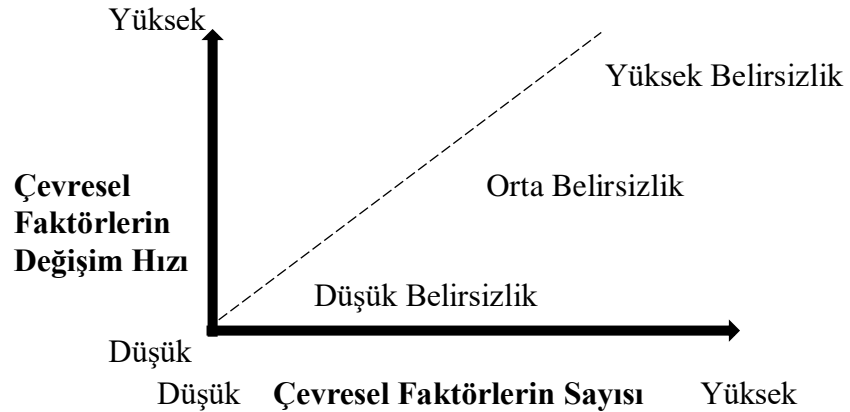
İşletmenin Genel/Uzak Çevresi: Yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, uluslararası, teknolojik, demografik ve politik çevreden oluşmaktadır.

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin çok hızlı değiştiği, sınırların kalktığı, belirsizliğin yoğun olduğu dinamik bir çevrede yaşamlarını sürdürmektedir. 1980'li yılların sonlarında başlayan ve günümüze kadar etkisi devam eden çevresel değişimler, tüm işletmelerin yeni iş dünyasını anlamalarını ve uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Bununla birlikte işletmelerin yeni iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmelerinin, dinamik ve belirsiz bir çevrede ortaya çıkan değişikliklere hızla ve zamanında cevap verebilmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir.

Yazında, dinamik çevre yapısı nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik, karmaşıklık ve öngörülemezlik ile ilgili çalışmalara ve tanımlamalara rastlamak mümkündür. Araza ve Aslan (2016); dinamik çevrenin, işletmelerin dış çevrelerindeki değişikliklerin hızını ve öngörülemezliğini ifade ettiğini söylemişlerdir. Dess ve Beard (1984) dinamik çevreyi; tahmin edilmesi zor ve belirsizliğe yol açan her türlü değişime sahip olan bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Dinamik çevrenin, beraberinde öngörülemezliği ve belirsizliği ortaya çıkardığı ifade edilmiştir (Nijssen ve Paauwe, 2012). Souder ve Moenart (1992) belirsizlik kaynağı olarak; tüketici, rakipler, teknoloji ve işletme kaynaklarını sıralamıştır. Selsky (1984) ise, hipertürbülans (hyperturbulent) veya tip 5 olarak adlandırdığı yeni bir belirsizlik türünden bahsetmiş ve yeni iş ortamının oluşumunda rol alan tüm faktörlerin toplamı olarak tanımlamıştır (Sharifi ve Zhang, 1999). Ülgen ve Mirze (2013:102) ‘belirsizliği, çevresel olaylar hakkında yeterli bilginin bulunmadığı durumu açıklayan bir kavram’ olarak tanımlamışlardır. Ayrıca belirsizlik sonucunda, karmaşıklığın ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Thompson (1967) ise; belirsizlik ile ilgili olarak, tüm işletmelerin temel görevlerinden birisinin belirsizlikleri yönetmek olduğunu ifade etmiştir. Hayen (1988) ise; bugün yaşanan değişim süreçlerinin her zamankinden daha hızlı, acımasız ve belirsizlikler içerdiğini ifade etmiştir (Zhang ve Sharifi, 2000). Park, El Sawy ve Fiss (2017) ise; öngörülemezliğin, çevrenin değişim yönü, düzensizlik oranı ve tutarlılık gösterip göstermediği ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Aşağıdaki Şekil 23’de görüldüğü üzere, çevresel faktörlerin değişim hızı ve sayısı yükseldikçe belirsizlik düzeyi de aynı oranda artmaktadır.



Şekil 23: Çevresel Belirsizliklerin Dereceleri ve Etkili İki Unsurlu

Kaynak: Ülgen, H. ve K. S. Mirze. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:103.

Bu bağlamda günümüz iş çevresinin karmaşıklık, belirsizlik içeren ve öngörülemeyen bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle işletmelerin, böyle bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri için karmaşıklık, belirsizlik ve değişim ile mücadele edebilmek adına uygun stratejiler belirlemeli ve bununla birlikte çevik bir yapıya ulaşmaları gerekmektedir.

Yazında işletme çevresi konusu; dengeli ve değişir olma, değişim hızı, karmaşıklık ve belirsizlik gibi boyutlar açısından da incelenmiştir. Örneğin, durgun bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapısı ile belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapısı ve süreçleri farklı olacaktır. İşletme çevresinin boyutlarının ele alındığı bazı çalışmalara kısaca aşağıda değinilmiştir.

Burns ve Stalker Çalışması: Araştırmacılar, işletme çevresi ve işletme yapısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarını, farklı çevre koşulları altında faaliyetlerini yürüten suni ipek işletmeleri ve elektronik işletmeleri üzerinde yapmışlardır. Çalışmaları sonucunda ise mekanik ve organik işletme yapısı kavramlarını ortaya atmışlardır (Koçel, 2014).

Lawrence Lorsch Çalışması: 1967 yılında yine farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 10 işletme üzerinde yapmış oldukları çalışmada, değişik çevre koşullarında hangi tür işletme yapılarının daha etkin olduğunun cevabını bulmaya çalışmışlardır. Çalışmaları sırasında ise yazına yeni kavramlar kazandırmışlardır. Bu kavramlar kısaca aşağıdaki gibidir:

Farklılaşma: İşletme birimleri arasındaki formal yapı farklılıkları ve birimlerde çalışan kişilerin zihni ve hissel yönelimleri ifade edilmektedir.

Koordinasyon: İşletme birimleri arasındaki bilgi akışı ve yardımlaşmanın nasıl sağlandığı konularını içermektedir.

Çevre ve Belirsizlik: İşletmenin ya da işletme birimlerinin ilişkili oldukları çevrenin üç boyutu itibariyle farklı olabileceği varsayılmıştır. ‘Bu boyutlar; koşullardaki zaman içinde değişim hızı, belirli bir zamandaki koşullar hakkında bilgi elde etmedeki belirlilik derecesi ve çeşitli kararların sonuçları hakkında geri bildirim alma süresi olarak ifade edilmiştir’ (Koçel, 2014:361). Çalışmanın sonucunda ise, ‘en iyi işletme yapısı’ olamayacağı, işletme yapısının çevre koşullarına göre değişeceği ve en iyi işletme yapısının çevre koşulları ile uyum içinde olması gerektiği ifade edilmiştir (Koçel, 2014).

Emery- Trist Çalışması: Tavistock Enstitüsü'nden Fred Emery ve Eric Trist tarafından yürütülen ve 1965 yılında yayınladıkları 'Organizasyon Çevrelerinin Etkileyici Doku-Yapısı' (Koçel, 2014:363) isimli eserde, işletme ve işletme birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflandırmışlardır. Bununla birlikte işletmelerin, bu çevreler ile ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmeleri için hangi yolları takip etmeleri gerektiğini araştırmışlardır. Araştırmaları sonucunda, çeşitli işletme-çevre ilişkileri ortaya konulmuş ancak, işletmelerin çevreleri ile kuvvetli ve karşılıklı bağımlılık ilişkisinin daha önemli olduğunu tespit etmişlerdir (Koçel, 2014).

James Thompson Çalışması: Çalışmanın amacı, işletmenin çevresini sınıflandırmak ve çevrenin özelliklerini belirleyerek, bunun işletme yapısı ile ilişkisini ortaya koymak olmuştur. Araştırmacı, işletme çevresini 'durgun-değişken' ve 'basit-karmaşık' olarak sınıflandırmıştır.

Bu sınıflandırmanın detayını işletme stratejileri başlığı altında açıklamıştık. Çalışmanın sonucunda ise, durgun ve basit bir çevre yapısında işletmelerin, mekanik bir yapıda olabileceğini ifade etmiştir. Değişken ve karmaşık bir çevrede ise organik bir işletme yapısının en uygun olacağını savunmuştur (Koçel, 2014).

Robert Duncan Araştırması: Araştırmacı, imalat işletmelerinde 22 karar organını incelemiş ve bu organların karar alma süreçlerinde hangi çevresel faktörlerden etkilendiklerini ve belirsizliğin karar süreçlerine nasıl etki ettiğini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda ise, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesinin, kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının, çevresel faktörlerin özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğu vurgulanmıştır (Koçel, 2014).

Yazında, iş çevresini tanımlayan ve sınıflandıran farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Bateman ve Snell (2002); iş çevresini, 'makro çevre' ve 'rekabet çevresi' olarak ikiye ayırmıştır. Hitt ve Diğerleri (2005) ise; iş çevresini, 'genel çevre', 'endüstri çevresi' ve 'rekabet çevresi' olarak üçe ayırmıştır. Fitzroy ve Hulbert (2005) ise; 'uzak çevre', 'endüstri çevresi' ve 'rekabet çevresi' olarak sınıflandırmıştır (Taşgıt ve Ergün, 2015).

Hatırlanacağı üzere çeviklik, gerek Iacocca Enstitüsü tarafından yapılan çalışmalarda gerekse örgütsel çeviklik konusunda yapılan bağımsız araştırmalarda; işletmelerin öngörülemeyen, dinamik ve hızlı değişiklik gösteren bir çevrede nasıl başarılı olacakları konularına odaklanmışlardır. Bazı yazarlar, bu başarının elde edilebilmesi için; yeniden yapılandırma, ağ oluşturma, sanal organizasyonlar, yüksek performanslı organizasyonlar, çalışanların desteklenmesi ve esnek üretim gibi farklı yöntemler önermişlerdir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Yang ve Liu (2012) ise çeviklik kavramını; işletmenin çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişiklik, tehdit ve fırsatları algılama ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve bilgisini yeniden yapılandırabilme, bir araya getirebilme ve fayda üretebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, işletmenin çevresinde yaşanan her türlü değişim, gelişim ve farklılıklar, işletmenin çeviklik bir yapıda olmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte işletmenin stratejilerinin de çeviklik yönünde esnek bir şekilde değiştirilebiliyor olması önem taşımaktadır. Aşağıdaki Şekil 24’de görüldüğü üzere, karmaşık bir çevre yapısı, stratejik olarak işletme içinde yaratıcılık girişimlerini gerektirmektedir. Yaratıcılık bilindiği gibi örgüt iklimi başlığında incelediğimiz ve tanımladığımız iklim ile ilişkili bir durumdur. Bu nedenle örgüt iklimi, yaratıcılığı destekler durumda olmalıdır.

Düzy	Çevre	Stratejik Davranış
1. Düzy	Tekrarlayan	Kuralcı
2. Düzy	Tekrarlamayan	Deneyimci
3. Düzy	Fark Edilen Değişim	Uzantıcı
4. Düzy	Devamlı Değişim	İleri Tahminci
5. Düzy	Karmaşık	Yaratıcı

Şekil 24: Ansoff, Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

Kaynak: Ülgen, H. ve K. S. Mirze. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:46.

3.5 İŞLETME YAPISI

İşletme yapısı kavramı, mühendislik ve inşaat sektöründen örgütlere uyarlanmış modern bir kavramdır (Al-Hakim, Thabit ve Al-Nasrawi, 2017). Organizasyon teorisyenleri, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı olduğunu vurgulamaktadırlar. İşletmenin fiziki yapısında; binalar, makineler, kuruluş yeri ve fiziki unsurlar olarak sayılabilir. Sosyal yapıda ise, çalışanlar, pozisyonlar, bölümler vb. sayılabilir. Bu bağlamda işletme yapısı, ‘işlerin birbirleriyle, işlerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin bütünü’ (Ülgen ve Mirze 2013:382) olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Tablo 37: İşletme Yapısı Tanımları

1	Churchill (1997) tanımına göre; örgüt kültürünü, örgüt yapısını ve insan kaynağını geliştirme konularını analiz ve dizayn eden yapıdır.
2	Reckard (2006) tanımına göre; bireysel kaynakları ve çabaları koordine eden, bunlara odaklanan ve teşvik eden yapıdır.
3	Goncalves (2009) tanımına göre; iş temellerinin gelişmesi ile ortaya çıkan bir yapıdır.
4	Gulati ve Diğerleri (2009) tanımına göre; resmi (formal) ve gayri resmi (informal) yapıların ortaya çıkardığı çerçevedir.
5	Yin (2014) tanımına göre; karar alma hakkı ve bilgi sistemleri gibi örgütsel bir iç tasarımıdır.
6	Schatten (2014) tanımına göre; örgütleri açıklayan model veya karmaşık organizasyonel sistemdir.
7	Roest (2014) tanımına göre; yıkıcı güçlere proaktif ve bütünsel bir yaklaşım ile cevap veren bir disiplindir.

Kaynak: Al-Hakim, L. A. Y., T. H. Thabit ve H. A. A. Al-Nasrawi.(2017). Complementary Relationship Between Organizational Architecture and Organizational Agility. An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil – Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 3. (3), s:21.

Çeviklik literatüründe işletme yapısını konu olan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bir önceki bölümde ifade ettiğimiz gibi, işletmenin çevresi, işletmenin stratejilerini ve çevikliğini etkilemektedir. İşletmeler, çevik ve çevikliği destekleyen stratejilere sahip olduğunda, işletme yapısının da bu özellikleri destekler yapıda olması gerektiği ifade edilmektedir. Yazında, işletme yapısı ve çeviklik konularını ele alan bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Dove ve Diğerleri (1997) yürütmüş oldukları deneysel bir çalışmada; karmaşık bir pazarda faaliyet yürüten 6 İngiliz işletmesinin nasıl başarılı olduklarını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda ise; çevik bir işletme yapısının, mevcut yönetim, üretim metot ve araçlarının stratejik entegrasyonu ile ortaya

çıkabileceğini ve işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişikliklerden farklı düzeylerde etkilenebileceğini, bu bağlamda değişim ile başa çıkmak için farklı yapı, araç ve uygulamaların kombinasyonuna ihtiyaç duyacaklarını ifade etmişlerdir (Zhang ve Sharifi, 2000).

Volberda (1998) yapmış olduğu çalışmada; yüksek esnekliğe sahip işletme yapısı tasarımına odaklanmıştır. Yazar çevik işletmelerin, fonksiyonellik derecesinin düşük olduğu bir işletme yapısına sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda rutinleşme, standartlaşma ve resmileşme düzeyi asgari olan işletmelerin daha fazla uyum sağlama yeteneğine sahip olduğunu ifade etmiştir (Nijssen ve Paauwe, 2012). Aşağıdaki Tablo 38’de yüksek uyum sağlama yeteneğine sahip işletme yapısının özellikleri görülmektedir.

Tablo 38: Yüksek Uyum Sağlama Yeteneğine Sahip İşletme Yapısı

YÜKSEK UYUM SAĞLAMA YETENEĞİNE SAHİP İŞLETME YAPISI
Yatay Hiyerarşik Yapı
Asgari Düzeyde Resmi Otorite
Asgari Düzeyde Rutin ve Standart Faaliyetler
Resmi Olmayan (Informal) İletişim ve Koordinasyon

Kaynak: Nijssen, M. ve J. Paauwe. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*. 23. (16), s: 3325.

Sherehiy ve Karwowski (2014) yapmış oldukları çalışmada, işletme yapısının işgücü çevikliğine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Alberts ve Hayes (2013) ise ‘merkezden uzak organizasyonlar (edge organization) yapısı’ kavramını ortaya koymuştur. Bu yapıyı, sorumlulukların işletme içinde dağıtıldığı (ademi merkezizet), çalışanların desteklendiği, karar almak için ihtiyaç duyulan bilginin serbestçe paylaşıldığı yeni bir işletme yapısı olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte bu işletme yapısının çevikliği, bir anahtar özellik olarak belirlediğini ifade etmiştir. Bu bağlamda çevikliğin, bir işletme yapısı içerisinde çalışma sistemleri, kontrol ve çalışanlardan oluşan doğru bir sinerjik yapı ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Gateau ve Diğerleri (2007); merkezden uzak organizasyon yapısı ile ilgili bir çalışma daha yaparak kavramı geliştirmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda, merkezden uzak

organizasyonların diğer organizasyon yapılarına göre daha hızlı ve maliyetlerinin daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Holsapple ve Li, 2008). Nijssen ve Paauwe (2012) ise; karmaşık bir çevre içerisinde organik işletme yapısının, en iyi uyum sağlayabilecek bir yapı olduğunu iddia etmişlerdir. Organik işletme yapısı; esnek prosedürler, karşılıklı uyum (informal iletişim ve koordinasyon) ve asgari düzeyde standartlaşmayı içermektedir.

Al-Hakim, Thabit ve Al-Nasrawi (2017) yapmış oldukları çalışmada; işletme yapısının; verimlilik, etkililik, esneklik ve tasarım kolaylığı gibi özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, işletme yapısı ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çeviklik boyutu olarak ele alınan esneklik kavramının, işletmelerin uyum yetenekleri ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerin uyum yeteneği, olasılık (Contingency) yaklaşımı kökenli bir kavramdır. Olasılık yaklaşımı bilindiği üzere; açık sistem olan işletmelerin yönetilmesinde tek bir evrensel yol olmadığını, çevresel şartlara göre yönetim şeklinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çevresel şartlar, işletmelerin yönetim şeklini belirlerken bununla birlikte işletmelerin yapısını da etkilemektedir. Burn's ve Stalker (1961) tarafından kavramsallaştırılan mekanik ve organik yapılar kavramları, çevre ile uyumu sağlama açısından önemli kılavuzluklar yapmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Tablo 39'da mekanik ve organik işletme yapıları arasındaki farklar görülmektedir.

Mekanik organizasyon yapısı çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı; organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014). İşletmeler, uzun vadeli planlarını başarı ile yerine getirmek, değişen çevre koşulları karşısında esnek ve dengeli olabilmek için, çevreleri ile dinamik bir etkileşim halindedirler. Yöneticilerin, bu değişen çevre koşullarına anında cevap verebilmek için, ortaya çıkan gerekliliklere uygun bir şekilde işletmenin yapısında değişiklikler yapmaları gerekmektedir. 'Eğer işletmenin yapısında dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa' (Eren, 2015:229), işletmeler şiddetli rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilme konusunda ciddi tehdit altında olacaklardır (Eren, 2015).

Tablo 39: Mekanik ve Organik İşletme Yapıları Arasındaki Farklar

MEKANİK		ORGANİK
Planlama		
Amaçlar	Spesifik	Genel
Standartlar	Katı	Esnek
İlke ve Yöntemler	Çok ve spesifik	Az ve geniş
Planlar	Ayrıntılı ve az esnek	Genel ve esnek
Tahminler	Geçmişin trendi	Kalitatif, geleceği tahmin
Karar Alma	Yönetim Bilimi Teknikleri	Yaratıcılık-Sezgi
Organizasyon		
Emir-Komuta İlişkisi	Açık-Sapma yok	Geniş-Sapma mümkün
Emir-Komuta-Kurmay	Açık seçik farklılaşma	Pek az farklılık
Departmanlara Ayırma	Uzmanlaşmış birimler	Genişletilmiş birimler
Yetki Devri	Az	Çok
Kontrol Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-Komuta zinciri ile	Özel koordinatörler ile
Düzenleme - Yetiştirme		
Görev Tanımları	Açık seçik, dar kapsamlı	Geniş, 'açık uçlu'
İş Spesifikasyonları	Eğitim, yetenek	Eğitim, potansiyel
Seçim Metotları	Özel performans testleri	Genel eğitim ve tutum testleri
Performans Kriteri	Özel, çıktılara bağlı	Genel ve geliştirmeye bağlı
Performans Değerlendirme	Grafik değerlendirme ölçekleri	Kritik olaylar
Eğitim- Yerleştirme	Yetenek eğitimi	Organizasyon geliştirme
Emir-Komuta		
Liderlik Tarzı	Otokratik eğilimli	Demokratik
Liderlik Yapısı	Önceden planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon Kaynağı	Dışsal	İçsel
Psikolojik Ortam, iklim	Planlı, performansa yönelik	Katkıda bulunucu, Geliştirmeye yönelik
Kontrol		
Standartlar	Belirli, etkinliğe yönelik	Genel, bilgi verici
Kontrol Tarzı	Yukarıda belirlenmiş	Kendi kendini kontrol
Performans Kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin nasıl yapıldığı üzerine	Sonuç üzerinde

Kaynak: Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:359.

Bazı yazarlar örgütsel çeviklik kavramını, işletme yapısının dizaynı olarak değerlendirerek teorik bir yapı kurmaya çalışmışlardır. Bu yaklaşım Albers ve Hayes (2003) tarafından; 'çalıştığımız işletmenin yapısını ve iş kurallarını değiştirme yeteneğine sahip isek, farklı misyonların yürütülmesinde

daha etkin ve verimli olabiliriz' şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca araştırmacı, bu değişim sağlama yeteneğinin, yeni misyonlar ortaya çıkaracağını ve işletmeleri pazar taleplerine hızla cevap verebilen, esnek ve yenilikçi bir yapıya ulaştıracağını ifade etmiştir (Holsapple ve Li, 2008). Bununla birlikte Sherehiy ve Karwowski (2014) işletme yapısının; çalışanların özerkliğini arttıran, yaptıkları işleri kontrol etme yetkileri olan bir şekilde değiştirilmesinin, çalışanların motivasyonunu arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Çalışanları konu alan bir diğer çalışmada ise Eisenhardt (1989); karar alma sürecinde üst düzey yöneticilerin danışmanlarına vurgu yapmışlardır. Çalışanların birer danışman gibi karar almaya katılmalarının, işletme performansını arttıran ve dinamik çevrede yaşanan değişimler ile mücadele etmeye destek sağlayan bir girişim olduğunu ifade etmişlerdir (Nijssen ve Paauwe, 2012). Son olarak işletme yapısının, işletmenin stratejileri ile uyumlu şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Al-Hakim, Thabit ve Al-Nasrawi, 2017). Kotter (2014) yapmış olduğu çalışmada 'strateji sisteminin', geleneksel yönetim sistemi ile birlikte çalıştığını ifade etmiştir. Bununla birlikte işletme gelişiminin sürekli olabilmesi için, bu iki sistemi içeren Tablo 40'da görülen bir işletme yapısı ve sistemi önermiştir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).

Tablo 40: Çift İşletim Sisteminin Özellikleri

Çift İşletim Sistemi	
Yönetim Odaklı Hiyerarşi	Strateji Hızlandırma Ağı
Güvenilirlik ve Verimlilik.	Sürekli Yenilik.
Küçük veya Öngörülebilir Değişim.	Liderlik Gelişimi.
Planlar / Bütçeler.	Büyük Fırsatların Takibi.
İş Tanımları.	Gönüllülerin Koalisyonu.
Ödül Sistemleri.	Vizyon ve Stratejik Girişimleri Değiştirme.
Matriksler.	Daha Fazla Gönüllü Çalışan.
Problem Çözme Çalışmaları.	Bariyerleri Ortadan Kaldırmak.
	Kazançları Kutlamak.
	Faaliyetlerin Sürekliliğini Sağlamak.
	Değişikliklerin Kurumsallaştırılması.

Kaynak: Appelbaum, S. H. ve Diğerleri. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), s: 11.

3.6 İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

Yazında, işletmelerin büyüklüğü ile ilgili tanımlar, büyüklüğün sınıflandırılması ve etkilediği süreçler ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Büyüklük ile ilgili tanımlamalar ve sınıflandırmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Nason, McKelvie ve Lumpkin (2015) işletme büyüklüğünü; işletmedeki tüm maddi ve maddi olmayan kaynakların toplamı olarak tanımlamışlardır.

Karabıyık (2011) işletmenin büyüklüğünü; ticari faaliyet kapasitesi ve üretim sürecinde kullanılan tüm kaynak ve araçlar olarak tanımlamıştır.

Beer (1964) işletme büyüklüğünü; işletmedeki çalışan sayısı ile tanımlamıştır.

Jain (2012) ise; yapılan birçok çalışmada işletme büyüklüğünün ölçümü için kullanılan ölçütlerden birisi olan çalışan sayısının, işletme büyüklüğünü tanımlamada kullanılan en iyi ölçütlerden birisi olduğunu ifade etmiştir.

Yazında, büyüme ve büyüklük kavramlarının yapısal farklılıklarına da değinilmiştir.

Büyüme; dinamik, uzun vadeli ve farklı zaman aralıklarında, büyüklükteki değişim sürecini ifade etmektedir. Büyüklük ise; statik, sürece bağlı olmayan ve tek bir zaman diliminde işletmenin üretim hacmini ifade etmektedir. Bu iki kavram, birbirlerini destekleyen kavramlar olması nedeniyle birer bağımsız kavram olarak düşünülmemesi gerekmektedir (Karabıyık, 2011).

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılması, 18 Kasım 2005 tarih 25997 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'te Mikro, Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler şeklinde yapılmıştır.

- Mikro İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.
- Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

- Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. (Kosgeb, 2018).

Avrupa Komisyonu Tavsiye yazısında ise işletmeler şu şekilde sınıflandırılmıştır: (Tek, 2012:9).

- Küçük İşletmeler: Çalışan sayısı 10 ile 49 arasında, yıllık ciroları ve bilanço toplamları 10 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.
- Orta Büyüklükte İşletmeler: Çalışan sayısı 50 ile 249 arasında, yıllık cirosu 50 milyon Euro'dan az ve yıllık bilanço toplamı 43 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.
- Büyük İşletmeler: 250 ve daha fazla çalışanı, yıllık cirosu 50 milyon Euro veya daha fazla ve bilanço toplamı 43 milyon Euro ve daha fazla olan işletmelerdir.

Yazında en fazla üzerinde durulan konulardan birisi, işletme büyüklüğünün işletme yapısını nasıl etkilediğidir. Yapılan çalışmalarda, farklı unsurlar göz önünde bulundurularak farklı çıkarımlar ortaya konulmuştur.

Örneğin, Blau ve Scott (1962); Zelditch ve Hopkins (1961) gibi araştırmacılar işletme büyüklüğünün; işletme yapısının ortaya çıkartılmasında etkili olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer bir çalışmada Chapin (1951) ve Tsouderos (1955) ise; işletme büyüklüğünün işletme yapısının oluşumunu etkilediğini ve büyük işletmelerde daha fazla bürokratik bir işletme yapısının ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Keçecioğlu, 2008).

Jain (2012) yapmış olduğu çalışmada ise; küçük işletmelerin sahip olduğu yapının daha az karmaşıklık içerdiğini ve bu bağlamda işletme etkililiğinin büyük işletmelere göre daha yüksek olacağını ifade etmiştir. Bununla birlikte büyük işletmelerin daha fazla uzmanlaşma ve merkezileşme eğiliminde olduğunu vurgulamıştır. Yapmış olduğu araştırmanın sonucunda ise, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, diğer işletmeler ile işbirliği içinde olan büyük işletmelerde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Bloodgood (2006) ABD'de yürütmüş olduğu çalışmada; küçük işletmelerin finansal performansları arttığında daha fazla değişim gösterdiklerini, büyük işletmelerin ise finansal performansında belirgin bir düşüş olduğu zaman değişimi başlatma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir (Jain, 2012).

Akdemir (2016:62); işletmelerin büyümesi ile mekanik bir yapının ve bununla birlikte uzmanlaşmanın ve formal yapının ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Ayrıca, çalışan ve işletme fonksiyonlardaki artış nedeniyle, hiyerarşik bir yapının kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Konu ile ilgili en iyi örneklerden birisi olan Aston gurubu çalışmasında, çalışan sayısı ve işletmelerin yaşam süreleri arttıkça işletme içinde formalleşmenin arttığı bilgisine ulaşmışlardır.

May ve Stahl (2017) yayınlamış oldukları makalede; büyük işletmelerde çalışanların, yenilik ve iyileştirme fikir ve önerilerini işletmenin büyüklüğü nedeni ile informal şekilde paylaşmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte küçük işletmelerde ise çalışanların; prosedürleri, sertifikaları ve sertifikalara uyum çalışmalarını birer yük gibi görebileceklerini belirtmişlerdir.

Lin ve Diğerleri (2012) ise; işletme büyüklüğü ile işletme içindeki karmaşıklığın orantılı olarak arttığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda büyük işletme yapılarının; bürokratik, daha yüksek yapısal farklılaşma ve daha fazla bölünme gibi özelliklere sahip olduğunu savunmuşlardır.

Evers, Bohlen ve Warren (1976) ise yapmış oldukları çalışmada; küçük işletmelerin daha informal, büyük işletmelerin ise daha formal bir yapı sergilediklerini ifade etmişlerdir (Robey, Bakr ve Miller, 1977).

Yukarıdaki bilgiler ışığında işletme büyüklüğünün, işletme yapısını etkilediğini ve büyük işletmelerde, çoğunlukla bürokratik, uzmanlaşmış ve formal bir yapının ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Ancak hatırlanacağı üzere çeviklik bir işletme yapısına ulaşmak için daha az bürokratik, uzmanlık ve formallik içeren bir yapı önerilmektedir. Bu bağlamda büyük işletmelerin, çeviklik boyutlarını dikkate alarak işletme yapılarını çevresel duruma göre yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Yazında çeviklik gerekliliklerinin bir kısmının ele alındığı ve işletme büyüklüğü ile ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalara rastlamak mümkündür. Bilindiği üzere çevredeki değişimlere duyarlı olmak, esneklik ve pazarın taleplerine hızla cevap verebilmek, çevikliğin temel yapı taşları arasında ifade edilmektedir.

Bu unsurlar bağlamında, yapılan çalışmalarda küçük işletmelerin, hızla değişen pazarlarda küçüklüğü bir avantaj olarak kullanabilecekleri vurgulanmaktadır. Bununla birlikte küçük işletmelerin, daha organik bir yapıya sahip oldukları ve

niş pazarlara daha kolay girebildikleri ifade edilmektedir. Büyük işletmeler ise, karmaşıklığın az olduğu çevre şartlarında ölçek ekonomisi avantajına sahiptirler (Jain, 2012).

Çevrenin değişim hızı, yüksek ve öngörülemez ise belirsizlik ve beklenmedik olayların ortaya çıkma olasılığı çok yüksektir. Aşağıdaki Şekil 25’de detayları görüldüğü üzere, bu durum hem küçük işletmeleri hem de büyük işletmeleri etkilemektedir. Ancak küçük işletmelerin yapılarındaki bağımlılık ve karmaşıklık, büyük işletmelere göre daha düşük seviyededir. Bu nedenle çevrenin değişim hızına uyum, küçük işletmelerde daha kolay olacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çevrenin değişim hızı yüksek ve öngörülemez olduğu durumlarda hem küçük hem de büyük işletmeler için birçok yeni soru ortaya çıkmakta ve daha az kural ve prosedürlerin gerekli olduğu görülmektedir. Çevrenin değişim hızının öngörülebilir olduğu durumlarda, klasik örgüt yapısı uygun olur iken çevrenin hızı öngörülemez olduğunda ise, daha az kural ve prosedüre sahip organik yapılar kurulması gerektiği ifade edilmektedir.

		ÇEVRENİN HIZI	
		<i>Yüksek ve Öngörülebilir Hız</i>	<i>Yüksek ve Öngörülemez Hız</i>
İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	BÜYÜK	<ul style="list-style-type: none"> • Belirli ve beklenen olaylar. • Yüksek bağımlılık ve karmaşıklık. • İyi tanımlanmış sorular, yeterli kurallar ve bilgi, yapılandırılmış prosedürler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsiz ve beklenmedik olaylar. • Yüksek bağımlılık ve karmaşıklık. • Birçok yeni soru, daha az kural ve bilgi, yeni prosedürler.
	KÜÇÜK	<ul style="list-style-type: none"> • Belirli ve beklenen olaylar. • Düşük bağımlılık ve karmaşıklık. • İyi tanımlanmış sorular, yeterli kurallar ve bilgi, yapılandırılmış prosedürler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsiz ve beklenmedik olaylar. • Düşük bağımlılık ve karmaşıklık. • Birçok yeni soru, daha az kural ve bilgi, yeni prosedürler.

Şekil 25: Çevrenin Hızı ve İşletme Büyüklüğü Çerçevesi

Kaynak: Park, Y., O. A. El Sawy ve P. C. Fiss. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*. 18. (9), s: 666.

İşletme büyüklüğünün, girişimcilik davranışlarını da etkilediği ifade edilmektedir. Ancak yazında, bu konu ile ilgili ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Örneğin, Nielsen ve Diğerleri (1985) girişimciliğin, hem büyük hem de küçük işletmelerde gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Prokopenko ve Povlin (1991); Jennings (1984) küçük işletmelerin, büyük ve bürokratik yapıdaki işletmelere göre daha fazla girişimci faaliyetlerde bulunabileceklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte büyük işletmelerin, genellikle uzun dönemli stratejik planlar yaptıkları, katı kurallar ve prosedürlere sahip oldukları ve bu nedenle ani değişikliklere ve yeniliklere hazır olamadıkları ifade edilmiştir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Yazında, girişimciliğin en önemli boyutlarından birisi olan yenileşim faaliyetlerinin, büyük işletmelerde daha fazla uygulandığını savunan görüşlere de rastlamak mümkündür. Büyük işletmelerin, çok çeşitli kaynak ve yeteneklere ve bununla birlikte teknik anlamda yüksek know-how'a sahip olmaları nedeniyle, yenileşimci oldukları ifade edilmektedir. Eğer yenileşim faaliyetleri sonucunda başarısızlık ortaya çıkar ise, büyük işletmelerin bu başarısızlıklara daha kolay katlanabilecekleri düşünülmektedir (Kılıç, 2013). Örneğin; Damanpour ve Schneider, (2009); Hartley, (2005); Teodoro, (2009) gibi yazarlar yapmış oldukları çalışmalarda; yenileşimin, örgüt iklimi ve işletme büyüklüğü ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Evanisko (1981) ise; işletmenin büyüklüğünün artması nedeniyle belirli yenileşim faaliyetlerinin yürütülmesinin zorunlu olduğu ve çalışanların bu zorunluluk nedeniyle, yenileşim yönünde harekete geçtiklerini savunmuştur (Jung ve Lee, 2016). Yenileşim ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise Damanpour (1992); büyük üretim işletmelerinde, yenileşim faaliyetleri oranının yüksek olduğunu ancak hizmet ve kar amacı gütmeyen işletmelerde, bu oranın göreceli olarak daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir (Mote ve Diğerleri, 2016). Nason, McKelvie ve Lumpkin, (2015); kurumsal girişimcilik ve örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışmalarında küçük işletmelerin, büyüme sağlamak adına kurumsal girişimciliğe eğilim gösterme potansiyellerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Büyük işletmelerin ise, durağanlığı ve hareketsizliği aşmak için kurumsal girişimcilik faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir.

Yazında, girişimcilik dışında çeviklik gereklilikleri ve işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Bottani, (2009) yapmış olduğu çalışmada; üretim alanında faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerin, daha esnek bir yapıya sahip olduklarını savunmuştur. Sherehiy ve Karwowski (2014) tarafından yapılan çalışmada ise; küçük ölçekli işletmelerin, işletmenin ve işgücünün çevikliğine odaklanan yönetim stratejileri uyguladıklarını tespit etmişlerdir. Terrien ve Mills (1959) ise; işletmelerin büyüklüğü arttıkça, yönetim kademelerinin de arttığı ifade etmişlerdir (Beer, 1964). Bu bağlamda büyüklük, iletişim ve hiyerarşik yapı arasındaki ilişkiler araştırma konusu olmaya başlamıştır. Örneğin; Robey, Bakr ve Miller (1977); özerklik üzerinde yoğunlaşan bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda ise; büyük işletmelerin, hiyerarşik seviyeyi azaltma eğiliminde olduklarını ve çalışanlarına karar alma süreçlerinde rol almalarına izin verdikleri tespit edilmiştir. Yine yazında, hiyerarşik kademelerin çok fazla olmasının ve işletme büyüklüğünün, en üst kademeden en alt kademeye bilgi akışında karmaşıklığa neden olabileceği vurgulanmıştır (Park, El Sawy ve Fiss, 2017). Caplow (1957); işletmenin büyüklüğü ile iletişim problemlerinin görülme sıklığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bilgiler ışığında işletmelerin çevikliğini, işletme büyüklüğünün etkilediğini söyleyebiliriz. Çevik bir yapıya sahip olmak isteyen büyük işletmelerin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu bazı avantajları görmesi ve gerektiğinde bu avantajları elde etmek adına, yapılarını tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Büyük işletme olmak, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu avantajları elde edememek anlamını taşımamaktadır. Çevikliği bir kültür ve anlayış haline getiren tüm işletmeler, çeviklik gerekliliklerini yerine getirmek için tüm girişimlerde bulunacaklardır.

4. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YER HİZMETLERİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve önemi açıklanarak yazındaki bilgiler ışığında, bu çalışmada geliştirilen teorik model ve bu model çerçevesinde oluşturulan hipotezler ortaya konulacaktır. Bununla birlikte, araştırmanın yöntemi açıklanarak, geliştirilen araştırma modelinin Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri açısından değerlendirilmesi yapılacaktır.

4.1.1 Araştırmanın Konusu

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yaşamları, dinamik ve belirsiz çevre faktörlerinde ortaya çıkan değişikliklere hızla ve zamanında cevap verebilmelerine ve uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. İşletmelerin, ortaya çıkan bu değişiklikler sonucunda, rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için yerli ve yabancı yazında tanımlanan ve araştırmalara konu olan 'çeviklik' kavramına uygun yapılar oluşturup bunu iş süreçlerine yansıtmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte işletmeler, kaynak ve yeteneklerini çevresel değişikliklere ve işletme stratejilerine uyumlu şekilde yapılandırmalıdır (İleri ve Soylu, 2010). İşletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi olan çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, işletmenin 'çevik' bir yapıya ulaşmasında ve rekabet ortamının gerekliliklerini yerine getirebilmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda, İKY politika ve uygulamalarının, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Atlı, 2013).

İKY politika ve uygulamalarının tarihi gelişimine bakıldığında, ilk olarak personel yönetimi olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Bugünkü anlamda ilk personel yönetimi uygulamaları, 19. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere, Amerika ve Almanya'da görülmeye başlanmıştır. İşçi hareketleri ve sendikalaşma faaliyetleri, işletmelerin personele yönelik ayrı birimler

oluşturmasının önünü açmış ve personele yönelik iş ve işlemleri takip eden müstakil bölümlere sahip işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu bölümler; çoğunlukla çalışanların kayıtlarını tutmak, sosyal hakların iyileştirilmesine yönelik çalışmaları takip etmek, sendikalar ile işletmelerin bağlantısını kurmak ve iş dışı aktiviteler düzenlemek gibi süreçleri yürütmekteydi (Çetin, Elmalı, Arslan 2017). Ancak küreselleşme, ekonomik durgunluk, çevresel değişimler ve teknolojik gelişmeler, etkilerini 1980'li yılların ortalarında göstermeye başlamış ve bu nedenle personel yönetimi yeterliliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu dönemde işletme sahipleri ve yöneticileri, bu değişiklikler ve durgunluklar ile baş edebilmek ve işletmelerinin performansını arttırabilmek için personel yönetimi yerine, amacı işletme için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamaya yarayan İKY uygulamalarını benimsemeye başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2016). İKY yönetimi, personel yönetimi süreçlerinde yapılan küçük değişiklikler ile tekrar ele alınmış ve bu değişiklikler ile birlikte yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.

İKY, işletmenin en üst kademesindeki yöneticilerden en alt kademesindeki çalışanlara kadar, hatta işletmenin dışındaki potansiyel iş gücünü de etkin ve verimli yönetmeyi hedeflemektedir. Şöyle ki; işletmenin verimliliğini arttırmak, iş yaşamının niteliğini yükseltmek, işgören performansını arttırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak gibi hedefleri olan İKY, işletmenin stratejik ortağı olarak değerlendirilen bir konuma sahiptir (Sadullah ve Diğerleri, 2015). Artan yoğun küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan kaynaklar, İKY uygulamalarının farklı bir bakış açısı altında değerlendirilmesine neden olmuştur. 1970 yılında ortaya çıkan 1980'li yıllarda yoğunlaşan ve 1990'lı yıllarda bir yaşam biçim haline gelen küresel rekabet, öncelikle fiyat politikalarında kendisini göstermiştir. Fiyat politikalarında yaşanan bu rekabet sonrası, odak noktası artık kalite olmuştur. Şu anda ise; tüm dünyada küresel rekabetçi fiyatlara sahip, birinci sınıf kaliteyi ön planda tutan ve dünya çapında bilinen işletmelere çok sık rastlamak mümkün hale gelmiştir. Artık yeni rekabet kavramı; hız, hizmet kalitesi, yenileşim ve müşteriye özel ürünlere sahip olmak gibi unsurlar ile anılmaktadır (Dyer ve Reeves 1995). 1990'lı yıllarda ortaya çıkan rekabet kavramı işletmelerin, rekabetçi ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için yeni yönetim teknikleri arayışlarına neden

olmuştur. Bu arayışlar sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri kavramı ortaya çıkmış ve çeşitli araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Yüksek performanslı iş sistemleri kavramının altında yatan en önemli faktör; bireysel uygulamalara oranla işletme performansına daha fazla olumlu etkisi olduğu düşünülen İKY uygulamaları bütünü ya da İKY uygulamaları sistemidir. İşletmelerin günümüz rekabet ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için geleneksel İKY uygulamaları yerine, içsel tutarlılığı olan, diğer işletme uygulamaları ile uyum sağlayabilen, bütüncül bir yapısı olan yüksek performanslı iş sistemlerine sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Youndt ve Diğerleri, 1996). Yazında, işletmelerin İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki bağlantının iki şekilde ortaya çıktığı savunulmaktadır. İlki; İKY uygulamalarının etkin bir şekilde işletme içinde konuşlandırılması ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılıyor olmasıdır. Diğeri ise, İKY uygulamalarının bütünü ya da İKY olarak tanımlanan bir uygulama kombinasyonunun varlığına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Guest ve Diğerleri, 2003). Bu bağlamda bireysel olarak uygulanan ve içerisinde bütünlük barındırmayan İKY uygulamalarının, işletme performansına sağladığı katkı ile kendi içinde uyumlu ve sinerjik etki yaratabilen İKY uygulamaları bütünü işletme performansına sağladığı katkı arasında önemli farklılıklar olduğu çeşitli akademik çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda kendi içerisinde uyumlu, sinerjik etki yaratan ve bir bütün olarak uygulanan İKY politika ve uygulamaları '*yüksek performanslı iş sistemleri*' olarak adlandırılmıştır. Bu uygulamalar ile çalışan bağlılığını, motivasyonunu, iş memnuniyetini arttırmak, bununla birlikte çalışanların isteğe bağlı (zorlama olmadan) harekete geçmelerini sağlamak hedeflenmektedir (Wood, 1999). İK araştırmacıları tarafından yüksek performanslı iş sistemleri, işletme stratejileri ile uyumlu ve işletme performansına olumlu katkıları olan uygulamalar bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının; işletmelerin, hızlı ve esnek olabilecek, yeniliklere cevap verebilecek, kültürdeki değişime ve belirsizliğe ayak uydurabilecek çevik bir yapıya ulaşmalarındaki katkıları araştırılmıştır.

Bununla birlikte, günümüz rekabet ortamı, işletmelerin yenilikler yaparak proaktif davranmalarını, aynı doğrultuda çalışanlarını güdülemelerini, çevresel değişikliklere hızla ve zamanında cevap verebilmeleri için esnek bir işletme yapısına sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, bu gereklilikleri yerine getirebilmek için çalışanlarının proaktif, risk alan ve yenilikçi fikirler sunan tutum ve davranış göstermelerini teşvik edecek sistemlere ihtiyaç duyacaktır. Bu tutum ve davranışların ortaya çıkartılmasında çeşitli yönetim sistemlerinin desteği ile beraber girişimci örgüt ikliminin de önemli katkıları olacağı düşünülmüştür. Bu sebeplerden dolayı araştırmada, Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinin, yüksek performanslı iş sistemleri ve girişimci örgüt iklimi ele alınarak, bu işletmelerin çevikliği konusu incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak şu araştırma soruları açıklanmıştır:

İşletmelerin yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile çevikliği arasında bir ilişki var mıdır? Eğer var ise; yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel çevikliği ne yönde ve ne şiddette etkilemektedir. Son olarak; yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel çeviklik ilişkisinde rol oynayan diğer etmenler nelerdir?

4.1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin kararlarını ve yapılarını etkileyen çevre koşulları, küreselleşme ve serbest pazar yapısı gibi kavramlar, hızla büyüyen sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri için de dikkate değer bir duruma gelmiştir. Bu nedenle, sivil havacılık sektöründe yaşanan hızlı büyümenin (yolcu ve yük sayısındaki artış), bu sektörde yer hizmetleri sunan işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ve taleplere hızla cevap verebilecek nitelikte çevik bir yapıya sahip olmalarını gerekli kılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde, *yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisini* ve bu ilişkide aracı rol oynayabilecek girişimci örgüt iklimini bütüncül bir model altında incelemektir.

Bu çerçevede araştırma, Türkiye Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde yapılarak, söz konusu işletmelerin yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisi tespit edilmiştir. Yazında konuyla ilgili söz konusu tüm değişkenlerin, bütüncül bir model içerisinde etkisinin araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan, çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması beklenmektedir. Bu çalışmanın *kuramsal katkısı*, *yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisini* ve bu ilişkide aracılık rolü oynayabilecek girişimci örgüt ikliminin bütüncül bir modelde incelenmesi ve bu alandaki boşluğun doldurulması olarak açıklanabilir. Bu çalışmanın *uygulamadaki katkısı* ise, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisinin, yer hizmetleri işletmelerinde dünyada ilk kez araştırılacak olmasıdır. Ayrıca bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulguların, işletmelerde uygulanan İKY politika ve uygulamalarının iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel çeviklik yazınında yapılmış olan çalışmalar, genellikle nicelik ve teknolojik yetenekler üzerine odaklanmıştır. Ancak İK ve İKY kavramlarının üzerinde pek fazla durulmamıştır (Crocitto ve Youssef, 2003). Bu bağlamda araştırma, yazındaki bu boşluğu gidermek amacıyla yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmaktadır.

4.1.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Bu çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin, örgütsel çevikliği nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel çeviklik, bağımsız değişkeni ise yüksek performanslı iş sistemleridir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin, örgütsel çevikliği etkileyip etkilemediği incelenmiş ve yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine aracılık edebileceği düşünülen girişimci örgüt iklimi, ara değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada örgütsel çevikliğe etki edebileceği düşünülen işletme yaşı ve işletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı) kontrol değişkenleri olarak ele alınmışlardır. Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda, bu çalışmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 26'da gösterilmektedir.



Şekil 26: Araştırma Modeli

4.1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ve modeline yönelik olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁. Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Örgütsel Çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₂. Girişimci Örgüt İklimi, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Çeviklik ilişkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

Geliştirilmiş hipotezlere ek olarak aşağıdaki soru da araştırılmıştır:

- Demografik gruplar (işletme yaşı, işletme büyüklüğü) açısından araştırma değişkenlerinde (yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel çeviklik, girişimci örgüt iklimi) farklılık var mıdır?

4.1.5 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamızın bu bölümünde, öncelikle araştırmanın kapsamına yer verilmektedir. Daha sonra çalışmada kullanılacak olan verilerin toplanma tekniği açıklanmaktadır. Toplanan verilerden yola çıkılarak, denekler ile ilgili bulgular açıklanmaktadır. Ayrıca çalışmamızın bağımlı, bağımsız ve ara değişkenlerine ait ölçme araçlarına detaylı bir şekilde yer verilmektedir. Son olarak, çalışmada kullanılan istatistiksel yöntemler anlatılmaktadır.

4.1.5.1 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmada, yer hizmetleri işletmelerinin seçilme nedeni; Sivil Havacılık sektöründe yaşanan hızlı büyüme ve gelişmeler sonucunda rekabetin yoğunlaştığı, tüketici talep ve ihtiyaçlarının hızla değiştiği bir pazarda faaliyetlerini yürütmek zorunda olmalarıdır. Bu bağlamda yer hizmetleri işletmeleri belirsiz, karmaşık ve öngörülemeyen çevre ortamında, çevik bir yapıya ulaşmak ve bu çerçevede en kritik faktör olan İKY süreçlerini doğru bir şekilde yürütmek durumundadırlar. Ayrıca yazında, yer hizmetleri işletmeleri kapsamında yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel çeviklik ilişkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmanın, Sivil Havacılık sektöründe faaliyetlerini yürüten yer hizmetleri işletmelerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma, örgüt düzeyinde yapılmış (analiz birimi örgüt) ve bu çerçevede söz konusu işletmelerin üst ve orta kademe müdürlerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve bölüm müdürleri) düşünce ve algıları temel alınmıştır.

Araştırma evreni (anakütlesi); Türkiye'deki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) hükümlerine uygun olarak yetkilendirdiği ve ruhsatlandığı işletmelerdir. Araştırma, açıklayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletmelerin, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisi açıklanıp test edilmiştir.

4.1.5.2 Veri Toplama Tekniği

Araştırma için gerekli olan veriler; **yapılandırılmış anket uygulaması** ile toplanmıştır. Araştırmada öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış ve gerekli teorik altyapı oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma için nihai anket uygulamasına geçmeden önce pilot uygulama yapılmıştır. Bu çerçevede, ilk olarak 51 yer hizmetleri işletmesinde anket uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler yeterli bulunduğundan dolayı pilot uygulama tamamlanmıştır. Böylelikle kullanılacak anketlerin ölçekleri araştırmayı temsil edecek şekilde hazırlanmıştır.

Anket formu, örgüt düzeyinde ölçüm yapıldığından dolayı söz konusu işletmelerin üst ve orta kademe müdürlerine uygulanmıştır. Aynı zamanda bu müdürler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel çeviklik konularına ilişkin soruların açık uçlu sorularla konuyla ilgili derinlemesine bir bakış açısı elde edilmiştir. Bu araştırmada **tam sayım** yapılarak 37 yer hizmetleri işletmelerine telefon ve e-posta aracılığıyla ulaşılmıştır. Anketlerin dağıtımına Temmuz 2017’de başlanmış; Kasım 2017 itibarıyla toplanması tamamlanmıştır. Ancak, katılımcıların bazıları yoğun iş tempoları ve anket sorularının uzunluğu nedeniyle ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, söz konusu 37 işletmenin 16 adedinden geri dönüş alınabilmiş ve araştırmaya, 16 işletmenin 171 üst ve orta kademe müdürlerinden alınan cevaplar dahil edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 41’de anketlerin, yer hizmetleri işletme ruhsat tipine göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 41: Anketlerin Yer Hizmetleri Ruhsat Tipine Göre Dağılımı

YER HİZMETLERİ İŞLETME RUHSAT TİPİ	Ruhsat Sahibi Toplam İşletme Sayısı	Anketi Cevaplayan İşletme Sayısı	Anketi Cevaplayan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı	İşletmelerin Üst ve Orta Kademe Müdürlerinin Sayısı	Anketi Cevaplayan Üst ve Orta Kademe Müdürlerin Sayısı	Anketi Cevaplayan Üst ve Orta Kademe Müdürlerin Yüzdesi (%)
A Tipi Ruhsata Sahip Yer Hizmetleri İşletmeleri	3	3	17.600	196	108	%55
B Tipi Ruhsata Sahip Yer Hizmetleri İşletmeleri	12	4	7.694	50	18	%36
C Tipi Ruhsata Sahip Yer Hizmetleri İşletmeleri	22	13	3.832	62	45	%73
TOPLAM	37	20	29.126	308	171	%56

4.1.5.3 Denekler

Deneklere ait demografik özellikler ayrıntılı olarak Tablo 42’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan 171 üst ve orta kademe müdürlerin; 47’si kadın (%27,5), 124’ü (%72,5) erkektir. Katılımcılardan 46’sı (%27) 35 yaş altı, 50’si (%29,2) 35 yaş üstü-40 yaş aralığında, 56’sı (%32,7) 40 yaş üstü-50 yaş aralığında ve 19 kişi (%11,1) 50 yaş üzerindedir. Katılımcılardan 61’i (%35,7) lise, 83’ü (%48,5) lisans ve 27’si (%15,8) ise yüksek lisans düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcılardan 49’nun (%28,7) mesleki deneyimi 10 yıldan az, 58’inin (%33,9) 10 yıl üstü-15 yıl aralığında, 25’inin (%14,6) 15 yıl üstü-20 yıl aralığında ve 39’unun (%22,8) ise 20 yıldan fazladır. Katılımcılardan 46’sının (%26,9) işletmedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az, 64’ünün (%37,4) 5 yıl üstü-10 yıl aralığında, 33’ünün (%19,3) 10 yıl üstü-15 yıl aralığında ve 28’inin ise (%16,4) 15 yıldan fazladır.

Tablo 42: Deneklerin Demografik Özellikleri

DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	DEĞİŞKENLERİN KATEGORİLERİ	SIKLIK DAĞILIMI	YÜZDE DAĞILIMI (%)
Cinsiyet	Kadın	47	27,5
	Erkek	124	72,5
Yaş	0-35 yaş	46	27,0
	35 yaş üstü-40 yaş	50	29,2
	40 yaş üstü-50 yaş	56	32,7
	50 yaş üzeri	19	11,1
Öğrenim Düzeyi	Lise	61	35,7
	Lisans	83	48,5
	Yüksek Lisans	27	15,8
Sektördeki Deneyim Süresi	0-10 yıl	49	28,7
	10 yıl üstü-15 yıl	58	33,9
	15 yıl üstü-20 yıl	25	14,6
	20 yıldan fazla	39	22,8
İşletmede Çalışılan Süre	0-5 yıl	46	26,9
	5 yıl üstü-10 yıl	64	37,4
	10 yıl üstü-15 yıl	33	19,3
	15 yıldan fazla	28	16,4

4.1.5.4 Ölçme Araçları

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede, işletmelerdeki üst ve orta kademe müdürlerine uygulanan anket formu, 4 bölümde 113 ifadeden oluşmaktadır (Bkz. EK 1). Anket formları elden kapalı zarf yöntemiyle ya da elektronik posta aracılığıyla deneklere ulaştırılmıştır. Anketlerin doldurulması gönüllülük esasına dayanmaktadır ve anket formlarına isim yazılmamıştır. Anketin birinci bölümünde araştırmanın bağımsız değişkeni olan **Yüksek Performanslı İş Sistemlerini** ölçmeye yönelik Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği; ikinci bölümünde araştırmanın bağımlı değişkeni **Örgütsel Çevikliği** ölçmeye yönelik Örgütsel Çeviklik Ölçeği; üçüncü bölümünde araştırmanın ara değişkeni olan **Girişimci Örgüt İklimini** ölçmeye yönelik Örgüt İklimi Ölçeği; dördüncü bölümde ise araştırma modelinin kontrol değişkenleri olan **İşletme Yaşını ve İşletme Büyüklüğünü** ölçmeye yönelik ve bununla birlikte üst ve orta kademe müdürlerin diğer demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi vb.) tespit etmeye yönelik demografik ifadeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları detaylı olarak Tablo 43’de gösterilmektedir. Ayrıca araştırmada kullanılan tüm ölçekler için yazarlarından yazılı izinler alınmıştır (Bkz. EK 2).

Tablo 43: Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

ÖLÇEĞİN ADI	ÖLÇEĞİ GELİŞTİREN	ÖLÇEKTEKİ İFADE SAYISI
YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ ÖLÇEĞİ	<i>Mihail ve Kloutsiniotis (2016)</i> <i>Mansour (2015)</i>	40 Madde
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ	<i>Wendler (2014)</i>	45 Madde
GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ	<i>Kang ve Diğerleri (2016)</i>	18 Madde

4.1.5.4.1 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği, iki farklı kaynaktan yararlanılarak oluşturulmuştur. İlki, Mihail ve Kloutsiniotis (2016) tarafından geliştirilen ve yüksek performanslı iş sistemlerine ait 7 ana boyuttan (işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, karar almaya katılım, iş güvencesi, performans yönetimi, işin netliği ve çalışan özerkliği) ve 31 ifadeden oluşan ölçektir. Yazarlar, ölçeği geliştirirken Ang ve Diğerleri (2013); Delery ve Doty (1996) ve Zacharatos ve Diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmalardan faydalanmışlardır. İkinci kaynak ise, Mansour (2015) tarafından geliştirilen ve yüksek performanslı iş sistemlerine ait tek boyutu (ücret ve ödül sistemi) ölçmek için 9 ifadeden oluşan ölçektir. Yazar, ölçeği geliştirirken Khatri (2000) tarafından yapılan çalışmadan faydalanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, araştırmacı ve 2 akademisyen tarafından yapılmış ve farklı denekler üzerinde geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Sonuç itibarıyla bu araştırmada kullanılan ölçek, 8 ana boyuttan ve 40 ifadeden oluşmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinde yer alan her bir ifade 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan aralıklı ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.1.5.4.2 Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Örgütsel çeviklik ölçeği, Wendler (2014) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal ölçek, Örgütsel çevikliğe ait 6 ana boyuttan (işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, değişim yönetimi, işbirliği ve dayanışma ve esnek yapılar) ve 45 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, araştırmacı ve 2 akademisyen tarafından yapılmış ve farklı denekler üzerinde geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Sonuç itibariyle bu araştırmada kullanılan ölçek, 6 ana boyuttan ve 45 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel çeviklik ölçeğinde yer alan her bir ifade 1'den (Hiçbir Zaman) 5'e (Tamamıyla) kadar sıralanan aralıklı ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.1.5.4.3 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeği

Girişimci örgüt iklimi ölçeği, Kang ve Diğerleri (2016) tarafından geliştirilmiştir. Yazarlar, ölçeği geliştirirken Baer ve Frese (2003); Covin ve Slevin (1989); Hughes ve Morgan (2007); Patterson ve Diğerleri (2005) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan faydalanmışlardır. Orijinal ölçek, 3 ana boyuttan (yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi) ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, araştırmacı ve 2 akademisyen tarafından yapılmış ve farklı denekler üzerinde geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Sonuç itibariyle bu araştırmada kullanılan ölçek, 3 ana boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Girişimci örgüt iklimi ölçeğinde yer alan her bir ifade 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan aralıklı ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.1.5.5 Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ve araştırma modelinin test edilmesine yönelik, SPSS 21.0 paket programı ve Amos 22.0 yazılımı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle, **Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA)** çalışmalarına yer verilmiş; daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış;

son olarak **Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA)** çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın açımlayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi çalışmaları, SPSS 21.0 paket programıyla gerçekleştirilirken, doğrulayıcı faktör analizi ve birleşik güvenilirlik çalışmaları ise, AMOS 22.0 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. İki bağımsız grup arasındaki farklılıklar, Bağımsız Örneklem T testi ile incelenmiştir. Araştırma kapsamında, kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmıştır.

4.1.6 Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, birleşik güvenilirlik ve faktörler arası korelasyon analizlerine yer verilmektedir. Daha sonrasında ise değişkenler arası ilişkilere ait analizlere ve araştırma hipotezlerine ait analizlere yer verilmektedir. Son olarak, demografik değişkenler ile araştırma modelindeki değişkenlerin karşılaştırılması yer almaktadır.

4.1.6.1 Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Analizler öncesi veriler; aşırı uç değerler, kayıp değerler, normallik varsayımı, doğrusallık ve eş varyanslılık açısından değerlendirilmiştir. Kayıp değerler %5'i aşmadığından, serilerin ortalaması ile tanımlanabilmektedir (Mertler ve Vannatta, 2005). Aşırı uç değerler, Mahalanobis Uzaklığı kullanılarak incelenmiştir. Mahalanobis uzaklığı, normalde regresyon analizinde doğrusallık ve normallik varsayımlarının karşılanmasını güçleştiren uç değerlerin olup olmadığını anlamak üzere kullanılan bir değerdir. Uç değerler belirlendikten sonra, hatalı veri girişi dışındaki nedenler (deneğin örneklemin alındığı evrenin bir üyesi olmamasından, deneğin gerçekten örneklemin geri kalan kısmından farklı olmasından) sebebiyle uç değerlerin veri setinden çıkarılması önerilmektedir (Stewens, 1996). Çok yönlü uç değerlerin diğer bir tespit yöntemi ise, z standart puanıyla yapılmaktadır. -3 ve +3 değerlerinin dışına çok fazla taşan değişkenler, çok değişkenli uç değerler olarak tanımlanmaktadır (Tabachnick ve Fidel, 2001). Bu çalışmada, örneklem sayısı az olduğundan standart puana dönüştürme yöntemiyle çok değişkenli uç değerler incelenmiştir.

Tekil normallik sınamasında, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -1,25 ile +1,25 değerleri aralığında; çok yönlü normallik sınamasında çarpıklık değerinin -1,25 ile 2,00 aralığında olmasına ve Mardia'nın kritik değerlerini aşmamasına dikkat edilmiştir.

Normal dağılım göstermeyen değerler karekök, logaritmik veya ters dönüşüm yöntemlerinden uygun olanları ile dönüştürülerek normal dağılım sağlanmıştır. Çok değişkenli istatistiklerde eşvaryanslılık, Box M testi ile incelenebilmektedir. Bu test sonucu, çok değişkenli normalliğe fazlasıyla duyarlı olması nedeniyle eşvaryanslılık varsayımının reddedilmesine neden olabilmekte bu nedenle eşvaryanslılığın olmadığı anlamı taşımamaktadır (Stevens, 1992). Çok değişkenli eşvaryanslılık varsayımının reddedilmesinin, varyansların farklı olduğu anlamına gelmeyeceği belirtilmektedir (Mertler ve Vannatta, 2005). Ayrıca çok değişkenli analizler için eşvaryanslılık varsayımının analizler için hayati önem taşıyan varsayımlardan olmadığı ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu çalışmada, diğer varsayımlar karşılandığından eşvaryanslılık üzerinde fazlaca durulmamıştır.

4.1.6.1.1 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının ilk aşamasında açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin içerik geçerliliği (content validity) bağlamında; beşi akademisyen, altısı araştırmamanın ana kütesinde yer alan işletmelerdeki müdürlerden oluşan 11 kişilik uzman ekibin görüşlerine başvurularak, ölçekte yer alan ifadelerin uygunluk/geçerlilik düzeyleri tespit edilmiştir. 11 kişilik uzmanların her bir ifadenin geçerliliği konusunda %90 üzeri uyuşma göstermesi ölçü olarak kabul edilmiş ve tüm ifadelerin bu ölçüte uyduğu görülmüştür. Bu sonuçla, 40 ifadelik ölçeğe son hali verilmiştir.

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin, yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla **Temel Bileşenler Yöntemi** (Principal Component Analysis) ve **Varimax Döndürme Yöntemi** (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmış, KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,922; $X^2_{\text{Bartlett test}}(780)=5194,02$ p=0,000). Ayrıca her bir ifadenin MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmış ve bu değerler 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 40 ifadenin, ortak faktör varyansı (Common Method Bias) incelenmiş ve tek faktörün ortak faktör varyansının %50'den düşük (%41,857) olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte, özdeğeri ('Eigen value') 1 ve üzerinde olan 6 faktör elde edilmiş olup 6 faktörde toplam açıklanan varyans %70,971 olarak bulunmuştur. Yapılan değerlendirmede, tek faktörde yeterli varyans sağlanmadığından ölçeğin çok boyutlu olarak kullanılması uygun görülmüştür.

Varimax döndürmeleri sonucunda, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü (>0,40) ve faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan düşük olan 10 ifade (s3, s6, s7, s8, s9, s10, s14, s18, s35, s38) aşamalı olarak ölçekten çıkartılmıştır. Yüksek performanslı iş sistemlerini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları, çıkarılan ifadelerden ayrı olarak orijinal ölçek ile farklı dağılım göstermiştir. 'Eğitim ve geliştirme' ile 'performans yönetimi' boyutlarındaki ifadeler incelendiğinde, 'performans yönetimi için gerekli tedbirlerin alınması ve bu kapsamda personelin gelişimini sağlayacak eğitim faaliyetlerine de önem verilmesi' birlikte değerlendirildiğinde, 'eğitim ve geliştirme' ile 'performans yönetimi' boyutlarının birleştirilmesinde sakınca görülmemiştir. Ölçeğin, toplam güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Faktörlerin, iç tutarlılıklarının hesaplanmasında madde toplam korelasyonu ve Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda, ifadelerin toplam korelasyonlarının 0,40'dan yüksek (0,50 ile 0,76 aralığında) olduğu görülmüştür. Ölçeğin geneline ait güvenilirlik değeri ise, **r=0,971** olarak elde edilmiştir. 'eğitim ve performans geliştirme' boyutunun güvenilirliği 0,846; 'işe alma ve seçme' boyutunun güvenilirliği 0.878; 'iş güvencesi' boyutunun güvenilirliği 0.686; 'işin netliği' boyutunun güvenilirliği 0.746; 'çalışan özerkliği' boyutunun güvenilirliği 0.907; 'ücret ve ödüllendirme' boyutunun 0.901'dir. Yapılan tüm analizler sonucunda, yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği, 6 ana boyutta, 30 ifadeden oluşan yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Tablo 44: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

FAKTÖRÜN ADI	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK α
1. EĞİTİM VE PERFORMANS GELİŞTİRME	S5.Çalışanlara kanuni düzenlemelerin getirdiği zorunlulukların ötesinde eğitim sunmak bu işletmede bir önceliktir.	0,459	6.128	0,846
	S19. İşletmemizde performans yönetimi politikası dokümanı tüm çalışanların erişimine açıktır.	0,763		
	S20. İşletmemizde çalışanların performansı, üzerinde anlaşmaya varılmış örgütsel gereksinimler ve yıllık amaç ve hedefler temelinde değerlendirilir.	0,615		
	S21. İşletmemizde çalışanların işlerine uygunluğunun tespiti ve hesap verebilirliğini sağlamak için performans yönetim sistemi mevcuttur.	0,819		
	S22. İşletmemizde ileride büyüme ve gelişme ihtiyaçlarının açıklandığı bir performans yönetim sistemi mevcuttur.	0,669		
	S23. İşletmemizde hesap verebilirlik ve sorumluluk ifadeleri, güncel örgütsel amaç, hedef ve gereksinimlere uygunluk açısından düzenli olarak incelenmektedir.	0,623		
2. İŞE ALMA VE SEÇME	S1. İşletmemizde işe alma ve seçme süreçleri tarafsızdır.	0,678	4.89	0,878
	S2. İşletmemizde herhangi bir işe alım kararında adam kayırmacılık yoktur.	0,698		
	S11. İşletmemizde çalışanların karar almalarına izin verilir.	0,657		
	S12. İşletmemizde çalışanların kararlara katılımı amirleri tarafından sıklıkla teşvik edilir.	0,709		
	S13. Çalışanlara işlerin yapılışı ile ilgili iyileştirme önerileri sunma imkanı verilmektedir.	0,675		
3. İŞ GÜVENCESİ	S4. İşletmemizde sadece en iyiler işe alınır.	0,449	4,019	0,686
	S15. Çalışanlar, istedikleri sürece bu işletmede çalışmaya devam edebileceklerini bekleyebilirler.	0,658		
	S16. İşletmemizde çalışanı işten çıkartmak zordur.	0,774		
	S17. İşletmemizde çalışanlar için iş güvenliği garanti edilmektedir.	0,569		

FAKTÖRÜN ADI	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK α
4. İŞİN NETLİĞİ	S24. Bu işte görevler açık şekilde tanımlanmıştır.	0,672	3,567	0,746
	S25. Görevlerin güncel bir görev tanımı vardır.	0,827		
	S26. Görev tanımları her bir çalışanın gerçekleştirdiği tüm görevleri içermektedir.	0,780		
5. ÇALIŞAN ÖZERKLİĞİ	S27. İşletmemizdeki çalışanlar, sahip oldukları etki ya da girdi konusunda inisiyatif sahibidirler.	0,729	9,424	0,907
	S28. İşletmemizdeki çalışanlar, yerine getirdiği görevin türü konusunda inisiyatif sahibidirler.	0,742		
	S29. İşletmemizdeki çalışanlar, işe başlama ve bitirme konusunda inisiyatif sahibidirler.	0,881		
	S30. İşletmemizdeki çalışanlar, iş temposu konusunda inisiyatif sahibidirler.	0,885		
	S31. İşletmemizdeki çalışanlar, işyerinde onları etkileyen kararlar konusunda inisiyatif sahibidirler.	0,699		
	S32. İşletmemizde ödüllendirme sistemi finansal sonuçlar ile yakından bağlantılıdır.	0,750		
6. ÜCRET VE ÖDÜLLENDİRME	S33. İşletmemizde performansa dayalı ödüllendirme sistemi vardır.	0,792	42.944	0,901
	S34. Ödüllendirme uygulaması işletmenin amaçları ve hedefleri ile ilgilidir.	0,764		
	S36. Maaş ve ücretler belirlenirken iş performansı çok önemlidir.	0,668		
	S37. İşletmemizdeki çalışanların görevlerindeki ücret artışları iş performanslarına bağlıdır. (Yetenekler, motivasyon ve davranışlar)	0,699		
	S39. Kalifiye çalışanların işletme içerisinde daha yüksek gelir ve/veya sorumluluk içeren görevlere terfi olanağı mevcuttur.	0,538		
	S40. İşletmemiz sürekli olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için prim ve ikramiyeleri inceler ve günceller.	0,757		

Faktör Açıklayıcılığı %	70,791
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)	0,922
Bartlett Küresellik Testi p değeri	0,000

4.1.6.1.2 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA) yazında, daha çok açımlayıcı faktör analizi çalışmasıyla belirlenmiş olan faktör yapılarının doğrulanmasını test etmek amacıyla, klasik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellerinde, model uyumunun değerlendirilmesinde; Ki-kare (X^2) istatistiğinin serbestlik derecesine oranı (X^2/sd), tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı (t değeri), ‘kalıntılara dayanan’ standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (Standardized Root Mean Square Residual/ **SRMR**), Uyum iyiliği indeksi (Goodness of fit index/ **GFI**) indeksleri kullanılmaktadır. Uyum iyiliği katsayıları, yapısal eşitlik modellemesinde modelin veriye uyum sağlayıp sağlamadığını tespit etmektedir. Bununla birlikte ‘bağımsız modele dayanan’ normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index/**NFI**), normlaştırılmamış uyum indeksi (Non-Normed Fit Index/**NNFI**), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index /**CFI**) ve ‘yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation /**RMSEA**)’ olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010). Doğrulayıcı faktör analizi aşamalarında aşağıdaki kurallara uyulmuştur:

- Göstergelerin tümünün ilgili faktörde yüksek faktör yüklerine sahip olmasına dikkat edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010). X^2 tek başına değerlendirilen bir istatistik değildir. X^2 değerinin çok büyük ve istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu durumlarda, X^2 'nin serbestlik derecesine oranı (X^2/sd) olarak ifade edilen değer, modelin uyumu açısından bir değerlendirme sağladığı ifade edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010).
- Modeldeki yollar için tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığını gösteren t değerlerinin, ait oldukları modelin serbestlik derecesinde 0,05 ve 0,01 düzeyinde anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde anlamlı olmayan t değerlerinin analiz dışı bırakılması gerekmektedir (Bayram, 2010).

- Gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacı modele ilişkin modifikasyonlar yapılabilmektedir. Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülmeyen, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak X^2 (ki-kare) miktarını gösteren, gözlenen veya örtük değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsamaktadır. Bu iyileştirmenin yapılabilmesi için ‘ilişki kurulacak hata terimlerinin bağlı olduğu gözlemlenen değişkenler (soru maddeleri) aynı boyutu ölçümleyebileceği, birbiri yerine kullanılabilceği, aynı anlama gelmiş olabileceği ya da bu soruların farklı çalışmalarda birbirleri yerine kullanılmış olduğu’ gibi kuramsal gerekçelere uyularak gerçekleştirilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011).
- Yapısal güvenilirliği için SCR (Scale Composite Reliability) ve açıklanabilir toplam varyansı için AVE (Average Variance Extracted) hesaplanmıştır. SCR (Scale Composite Reliability) Raykov (1997) tarafından geliştirilen bir yöntem olup, gözlenen bağımsız değişkenlerin eklenen varyanslarını içermektedir. SCR’nin alt ölçekler için ayrı ayrı hesaplanması ve 0.60’tan büyük olması beklenmektedir. AVE (Average Variance Extracted) yakınsak geçerlilik ölçütü olarak önerilmiştir. SCR ile birlikte kullanılması ve SCR’nin 0,70’ten büyük olması durumunda AVE’nin 0.50’den yüksek olması kabul edilebilir ve yakınsak geçerliliğin güçlü bir göstergesi olmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Raykov, 1997).
- Chin (1998) tarafından önerilen, minimum örneklem sayısını belirlemek için sıklıkla kullanılan bir yöntem olan endojen yapıya giden yolların sayısı 10 ile çarpılmıştır. Modelde 3 değişken ve boyutlarda toplam yol sayısı 14 olduğundan minimum 140 örneklemin yeterli olacağı görülmüştür. Bu nedenle hipotezleri test etmek için 171 katılımcının uygun olduğu kabul edilmiştir.

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin, açımlayıcı faktör analizine uygun olarak madde faktör ilişkisi kurularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. AMOS analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 45’de gösterilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, model uyum

indekslerinin genel olarak kabul edilebilir düzeylerde olmaması, buna karşın faktör yüklerinin de 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle madde silinmeden modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak analiz tekrarlanmıştır. Kovaryans bağlantıları sonucunda, model uyum indekslerinde kısmi iyileşmeler olduğu; X^2/sd , RMSEA, CFI ve SRMR indekslerinin kabul edilebilir uyum düzeylerine yükseldiği tespit edilmiştir. Tabloya göre GFI ve NFI indekslerinin kabul edilebilir sınırların altında olduğu; X^2/sd , RMSEA, CFI, NNFI ve SRMR indekslerinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kovaryans bağlantılarından elde edilen korelasyonlar, 0,80 kesme değerinin altında (Hair ve Diğerleri, 1995) olduğundan farklı faktörlere yüklenen maddelerin olmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, kovaryans bağlantılarının tümü kabul edilebilir bağlantılardır. Yapısal eşitlik modellemesinde, uyum indeksleri verilen örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistiğe sahip değildir. Diğer bir sorun da, uyum indekslerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olmasıdır. Küçük örneklemle uyum indeksleri düşük değerler gösterebilir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu nedenle, değerlendirmeye alınan uyum indekslerinden başta X^2/sd olmak üzere çoğunluğunun iyi uyum vermesi nedeni ile model uyumunun sağlandığı kabul edilmektedir.

Tablo 45: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	İlk DFA 30 ifade 6 boyut	Son DFA 30 ifade 6 boyut
X^2/sd	$X^2/sd < 5$	$X^2/sd < 3$	2,493	1,822
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,094	0,070
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	0,080	0,072
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	0,715	0,775
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	0,768	0,831
NNFI	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$	0,827	0,905
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	0,845	0,915
<i>Kovaryans bağlantıları: 32-33, 32-34, 33-34, 36-37, 27-28, 29-30, 19-21, 20-21, 1-2, 11-12, 12-13.</i>				
<i>Kovaryans bağlantılarından elde edilen korelasyon: 0,23 – 0,21 – 0,21 – 0,21 – 0,08 – 0,31 – 0,11 – 0,08 – 0,17 – 0,51 – 0,25.</i>				

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin ait oldukları faktörlerdeki açıkladıkları varyans oranı (R^2), 0,27 ile 0,73 aralığında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,40 ile 0,75 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin, 6 ana boyutlu ve 30 ifadeli ayırt edici ve tahmin gücü yüksek, yeterli geçerliliğe sahip güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Tablo 46: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	t Değeri	β	Açıklama Katsayısı	Toplam Korelasyon	Güvenilirlik α
1. Ücret ve Ödüllendirme	S40	1			0,811	0,658	0,546	0,901
	S39	0,782	0,083	9,455**	0,684	0,468	0,677	
	S37	1,086	0,092	11,842**	0,821	0,674	0,707	
	S36	1,082	0,091	11,94**	0,826	0,682	0,730	
	S34	0,869	0,083	10,504**	0,747	0,558	0,724	
	S33	0,992	0,09	11,06**	0,776	0,602	0,635	
	S32	0,789	0,099	7,935**	0,596	0,355	0,694	
2. Çalışan Özerkliği	S31	1			0,852	0,726	0,648	0,907
	S30	0,975	0,084	11,644**	0,795	0,633	0,603	
	S29	0,894	0,088	10,208**	0,725	0,526	0,475	
	S28	0,763	0,073	10,507**	0,751	0,564	0,521	
	S27	0,841	0,072	11,618**	0,806	0,650	0,690	
3. Eğitim ve Performans Geliştirme	S23	1			0,846	0,716	0,562	0,846
	S22	1,094	0,078	14,114**	0,862	0,742	0,579	
	S21	1,004	0,081	12,446**	0,799	0,639	0,755	
	S20	1,123	0,087	12,908**	0,816	0,666	0,623	
	S19	0,982	0,092	10,697**	0,719	0,517	0,740	
	S5	0,708	0,079	8,943**	0,628	0,395	0,750	
4. İşe Alma ve Seçme	S13	1			0,780	0,608	0,601	0,878
	S12	1,034	0,095	10,917**	0,730	0,532	0,659	
	S11	1,078	0,106	10,202**	0,772	0,597	0,653	
	S2	1,252	0,118	10,569**	0,801	0,642	0,632	
	S1	1,087	0,112	9,686**	0,745	0,555	0,642	
5. İş Güvencesi	S17	1			0,520	0,271	0,605	0,686
	S16	1,55	0,27	5,739**	0,659	0,434	0,507	
	S15	1,313	0,221	5,951**	0,710	0,503	0,449	
	S4	1,571	0,275	5,716**	0,654	0,427	0,401	
6. İşin Netliği	S26	1			0,840	0,705	0,508	0,746
	S25	0,862	0,073	11,894**	0,851	0,724	0,520	
	S24	0,801	0,077	10,408**	0,746	0,556	0,577	
Ölçek Geneli							0,971	

**p<0,01; β :Standardize Regresyon Katsayısı.

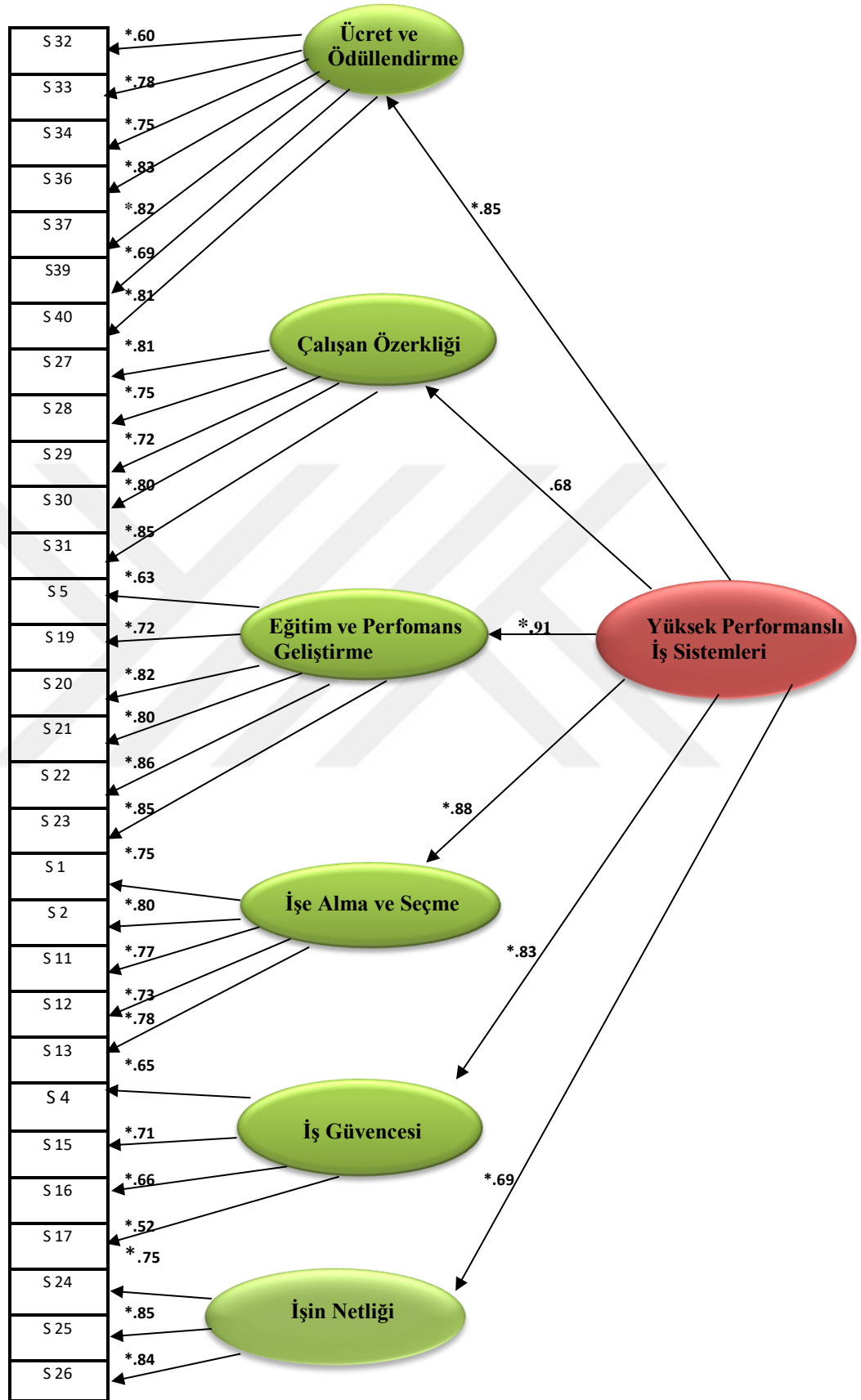
4.1.6.1.3 Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizleri

Tablo 47’de gösterildiği gibi, ifadelerin faktör yüklerinin açıkladığı varyans, diğer faktörlerdeki yüklerine göre daha yüksektir (diğer bir deyişle, ait olduğu faktördeki faktör yükleri çapraz yüklerden daha yüksektir). Ayrıca tüm faktörler kendilerine ait ifadeleri ile diğer yapılardan daha fazla ortak faktör varyansı paylaşmaktadır. Ayrıca tüm korelasyonlar, 0,80 kesme değerinin altındadır (Hair ve Diğerleri, 1995); ve -1,25’ten -0,75’e kadar değişen çarpıklık değerleri, değişkenlerin dönüşümü için önerilen seviyelerin oldukça altındadır (Ghiselli, Campbell ve Zedeck, 1981).

Tablo 47: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizlerinin Sonuçları

Değişkenler	Birleşik Güvenilirlik	Ortalama \bar{X}	Standart Sapma SS	Korelasyonlar						
				1	2	3	4	5	6	
1- Ücret ve Ödüllendirme	0,90	3,723	0,843	0,57						
2- Çalışan Özerkliği	0,89	3,567	0,842	0,47**	0,62					
3- Eğitim ve Performans Geliştirme	0,90	3,975	0,780	0,67**	0,44**	0,61				
4- İşe Alma ve Seçme	0,85	4,024	0,724	0,60**	0,60**	0,65**	0,54			
5- İş Güvencesi	0,73	4,026	0,638	0,51**	0,42**	0,62**	0,60**	0,51		
6- İşin Netliği	0,85	4,282	0,644	0,50**	0,33**	0,63**	0,45**	0,42**	0,66	

Notlar: N = 171. AVE: çıkarılan ortalama varyansın kareköküdür. Bir yapı ve ölçüleri arasında paylaşılan varyansı gösterir. Ayırıcı geçerlilik gereksinimlerini karşılamak için AVE (koyu renkli), diyagonal olmayan elemanlardan daha büyük olmalıdır. * p<0,05, **p<0,01.



*Şekilde belirtilen değerler faktör yükleridir.(β)

Şekil 27: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

4.1.6.1.4 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel çeviklik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının ilk aşamasında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel Çeviklik ölçeğinin içerik geçerliliği (content validity) bağlamında; beşi akademisyen, altısı araştırmamanın ana kütesinde yer alan işletmelerdeki müdürlerden oluşan 11 kişilik uzman ekibin görüşlerine başvurulmuş, ölçekte yer alan ifadelerin uygunluk/geçerlilik düzeyleri tespit edilmiştir. 11 kişilik uzmanların her bir ifadenin geçerliliği konusunda %90 üzeri uyuşma göstermesi ölçü olarak kabul edilmiş ve tüm ifadelerin bu ölçüte uyduğu görülmüştür. Bu sonuçla, 45 ifadelik ölçeğe son hali verilmiştir.

Örgütsel Çeviklik ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla, **Temel Bileşenler Yöntemi** (Principal Component Analysis) ve **Varimax Döndürme Yöntemi** (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmış, KMO değerinin 0,70'in üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,949; $X^2_{\text{Bartlett test}}(990)=7203$ p=0,000). Ayrıca her bir ifadenin, MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmış ve bu değerler, 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. İlk Varimax döndürmesinde, özdeğerleri ('Eigen value') 1 ve üzerinde olan 5 faktörün açıkladığı toplam varyans %68,010 olarak bulunmuştur. İlk Varimax döndürmesi sonucunda, s6, s11, s15, s17, s25, s28, s29, s31, s45 numaralı ifadelerin faktör ağırlıklarının 0,50'nin altında kaldığı; s7, s23, s24, s42, s43 numaralı ifadelerin çapraz faktör yükünün ait olduğu faktöre göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Söz konusu ifadeler ölçekten çıkartılarak, faktör analizi tekrarlanmıştır. Örgütsel Çevikliği ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları, çıkarılan ifadelerden ayrı olarak orijinal ölçek ile farklı dağılım göstermiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ve anlam bütünlüğü nedeniyle İşbirliği ve Dayanışma boyutundaki s32, s33, s34, s35, s36 numaralı ifadeler 'Değişim Yönetimi' boyutuna; s36, s37,

s38, s39, s40 numaralı ifadeler 'Esnek Yapılar' boyutuna aktarıldığından, İşbirliği ve Dayanışma boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Son Varimax döndürmesinde 5 faktörün açıkladığı toplam varyans %71,259'a yükselmiştir (Bkz. Tablo 48). Sonuç itibarıyla ölçeğin 5 ana boyuttan (İşletmenin Çeviklik Değerleri, Bilişim Sistem ve Teknolojileri, İşgücü, Değişim Yönetimi ve Esnek Yapılar) ve 31 ifadeden oluşan yapısı elde edilmiştir.

Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Faktörlerin iç tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda, tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Bkz. Tablo 48) 'İşletmenin Çeviklik Değerleri' boyutunun güvenilirliği 0,923, 'Bilişim Sistem ve Teknolojileri' boyutunun güvenilirliği 0,887, 'İş Gücü' boyutunun güvenilirliği 0,899, 'Değişim Yönetimi' boyutunun güvenilirliği 0,911, 'Esnek Yapılar' boyutunun güvenilirliği 0,923'tür. Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuç oldukça yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır ($r=0,973$). Bu sonuçlara göre Örgütsel Çeviklik ölçeği, 5 ana boyuttan ve 31 ifadeden oluşan yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Tablo 48: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

FAKTÖRÜN ADI	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI	GÜVENİLİRLİK α
1. İŞLETMENİN ÇEVİKLİK DEĞERLERİ	S1. Rekabet üstünlüğü için değişimden yararlanır.	0,592		0,923
	S2. Takım çalışmasına ayrılmaz bir parça gibi bakar.	0,667		
	S3. Çalışanların öneri ve kararlarını kabul eder ve destekler.	0,614		
	S4. Yenilikçi fikirlerin kullanımına değer verir ve deneyimleri destekler.	0,708		
	S5. Müşteriler ile ilgili değişen talepleri fırsat olarak değerlendirir.	0,688	16,603	
	S14. Ürünlerimiz, hizmetlerimiz, süreçlerimiz ve/veya iş metodlarımızda sürekli iyileştirme/geliştirme bakışı açısı ile hareket edebilirler.	0,553		
2. BİLİŞİM SİSTEM VE TEKNOLOJİLERİ	S30. Fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri minimize edebilmek için kaynaklarını (materyal, finans, insan vb.) esnek şekilde kullanabilirler.	0,628		0,887
	S8. Tüm çalışanların işletmeye ait bilgilere kolaylıkla ulaşımını mümkün kılar.	0,733		
	S9. Çalışanlarımızın değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmesi için onlara yardım edecek bilgiler sunar.	0,731		
	S10. İhtiyaçlarımıza uygundur ve piyasada rekabetçi olmamıza olanak tanır.	0,538	14,538	
	S12. Farklı departmanlar ve/veya işletme birimleri arasında entegre haldedir.	0,605		
	S13. Farklı departmanlar ve/veya işletme birimleri arasında standarttır veya uyumludur.	0,723		
3. İŞGÜCÜ	S16. Müşterilerimizin talep ettiği ürün ve/veya hizmet kalitesi düzeyini karşılayabilirler.	0,526		0,899
	S18. Birbirleri ile güven, iyi niyet ve saygıya dayalı iletişim kurarlar.	0,582		
	S19. Sürekli olarak bilgi birikimini kullanmak, uygulamak ve güncellemek için öğrenmeye hazır ve hazırlıklıdır.	0,769		
	S20. Genel olarak birbirlerinden sürekli öğrenme ve bilgi birikimlerini başkalarına aktarma konusunda her zaman isteklidirler.	0,798		
	S21. Amaca uygun teknolojik becerileri elde eder ve geliştirirler.	0,752		
	S22. Değişen gereksinimler ve yeni ortaya çıkan zorluklara cevap verebilmek için farklı takım türü ve yapılarıyla sürekli olarak yeniden organize olabilirler.	0,557	14,381	
4. DEĞİŞİM YÖNETİMİ	S26. IT yatırımlarının değerini şirket çapında bakış açısıyla anlarlar.	0,550		0,911
	S27. Değişimi yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere sahiptirler.	0,567		
	S32. Stratejik karar almak için farklı işlevler ve/veya departmanlar ortak ve yoğun olarak birlikte çalışırsınız.	0,619		
	S33. Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmede farklı departman ve/veya işlevlerin sürece erken dönemde katılımını teşvik ederiz.	0,646		
	S34. Bilişim teknolojilerindeki yenilikler hakkında sistematik olarak birbirimizi bilgilendiririz.	0,621	13,273	
S35. Uygun teknolojilere stratejik olarak yatırım yaparız ve bilgi teknolojilerinin iş değerlerimize ne derece katkısı olduğuna dair net bir vizyona sahibiz.	0,600			

FAKTÖRÜN ADI	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI	GÜVENİLİRLİK α
5. ESNEK YAPILAR	S36. İş ortaklarımız ve taşeronlarımızın performansını yakından takip ederiz.	0,555		
	S37. İş ortaklarımız ve taşeronlarımızı kalite kriterlerine (sadece maliyet temelli kararlar almak yerine) göre seçeriz.	0,515		
	S38. Faaliyetlerimizi müşteri istek ve gereksinimlerine göre düzenleriz.	0,686		0,923
	S39. Müşteri isteklerine ilişkin bilgilerin derlenmesini ve şirket içerisinde paylaşılmasını teşvik ederiz.	0,671	12,464	
	S40. Müşterilerimizle yakın işbirliği yapar ve müşterilerimizden hızlı geri bildirimler bekleriz.	0,784		
	S41. Değişimi algılamak ve öngörmek için çevremizi sistematik olarak tarar ve inceleriz.	0,543		
	S44. Piyasa ve/veya müşteri ile ilişkili değişimlere hızlıca uygun kararları alabiliriz.	0,573		
				Faktör Açıklayıcılığı %
			Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)	0,949
			Bartlett Küresellik Testi p değeri	0,000

4.1.6.1.5 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Çeviklik ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine uygun olarak, madde faktör ilişkisi kurularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. AMOS analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri, Tablo 49'da gösterilmiştir. Tabloya göre GFI, NFI, NNFI, CFI, SRMR ve RMSEA indekslerinin kabul edilebilir sınırların altında olduğu; X^2/sd , RMSEA, CFI ve SRMR indekslerinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum indekslerinin genel olarak kabul edilebilir düzeylerde olmaması, buna karşın faktör yüklerinin de 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle madde silinmeden modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak analiz tekrarlanmış ve Tablo 49'daki sonuçlar elde edilmiştir. Kovaryans bağlantıları sonucunda model uyum indekslerinde kısmi iyileşmeler olduğu; X^2/sd , RMSEA, CFI ve SRMR indekslerinin kabul edilebilir uyum düzeylerine yükseldiği tespit edilmiştir. Ayrıca kovaryans bağlantılarından elde edilen korelasyonlar 0,80 kesme değerinin altında (Hair ve Diğerleri, 1995) olduğundan farklı faktörlere yüklenen maddelerin olmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle kovaryans bağlantılarının tümü kabul edilebilir bağlantılardır. Yapısal eşitlik modellemesinde uyum indeksleri verilen örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistiğe sahip değildir. Diğer bir sorun da uyum indekslerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olmasıdır.

Küçük örneklemeler ile uyum indeksleri düşük değerler gösterebilir (Schumacker and Lomax, 2004). Bu nedenle değerlendirmeye alınan uyum indekslerinden başta X^2/sd olmak üzere çoğunluğunun iyi uyum vermesi nedeni ile model uyumunun sağlandığı kabul edilmektedir.

Tablo 49: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	İlk DFA 31 ifade 5 boyut	Son DFA 31 ifade 5 boyut
X^2/sd	$X^2/sd < 5$	$X^2/sd < 3$	2,135	1,652
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,082	0,062
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	0,054	0,047
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	0,755	0,806
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	0,811	0,858
NNFI	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$	0,880	0,931
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	0,889	0,938
<i>Kovaryans bağlantıları: 1-2, 3-4, 4-5, 8-9, 12-13, 16-21, 19-20, 21-22, 34-35, 36-37, 38-39.</i>				
<i>Kovaryans bağlantılarından elde edilen korelasyon: 0,30 – 0,47 – 0,25 – 0,41 – 0,49 – 0,32 – 0,39 – 0,25 – 0,44 – 0,31 – 0,34.</i>				

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ifadelerin ait oldukları faktörlerdeki açıkladıkları varyans oranı (R^2) 0,45 ile 0,79 aralığında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,65 ile 0,84 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Örgütsel Çeviklik ölçeği, 5 ana boyutlu ve 31 ifadeli yapısıyla yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Tablo 50: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	t Değeri	β	Açıklama Katsayısı	Toplam Korelasyon	Güvenilirlik α
1. İşletmenin Çeviklik Değerleri	S30	1			0,817	0,668	0,770	0,923
	S14	1,014	0,077	13,232**	0,845	0,714	0,778	
	S5	0,737	0,074	9,941**	0,689	0,475	0,684	
	S4	1,087	0,082	13,183**	0,843	0,711	0,782	
	S3	0,992	0,081	12,202**	0,801	0,641	0,785	
	S2	0,940	0,080	11,821**	0,783	0,613	0,840	
	S1	0,944	0,093	10,137**	0,700	0,490	0,679	
2. Bilişim Sistem ve Teknolojileri	S13	1			0,772	0,596	0,774	0,887
	S12	0,999	0,067	14,827**	0,777	0,604	0,726	
	S10	1,024	0,092	11,102**	0,822	0,676	0,723	
	S9	0,960	0,094	10,236**	0,766	0,587	0,755	
	S8	1,003	0,115	8,723**	0,668	0,446	0,675	
3. İşgücü	S22	1			0,715	0,512	0,680	0,899
	S21	1,032	0,095	10,846**	0,758	0,575	0,731	
	S20	1,067	0,111	9,611**	0,781	0,610	0,784	
	S19	1,008	0,100	10,037**	0,816	0,666	0,807	
	S18	0,952	0,098	9,696**	0,784	0,615	0,704	
	S16	0,899	0,095	9,423**	0,766	0,587	0,657	
4. Değişim Yönetimi	S35	1			0,747	0,558	0,750	0,911
	S34	0,957	0,081	11,886**	0,678	0,460	0,693	
	S33	1,074	0,096	11,178**	0,826	0,683	0,782	
	S32	1,242	0,106	11,756**	0,864	0,746	0,802	
	S27	1,192	0,100	11,888**	0,872	0,761	0,808	
5. Esnek Yapılar	S26	1,006	0,102	9,885**	0,741	0,549	0,678	0,923
	S44	1			0,887	0,788	0,821	
	S41	0,944	0,069	13,635**	0,800	0,640	0,737	
	S40	0,774	0,064	12,057**	0,745	0,555	0,751	
	S39	0,864	0,063	13,808**	0,806	0,650	0,791	
	S38	0,749	0,067	11,105**	0,709	0,502	0,714	
	S37	0,941	0,071	13,323**	0,791	0,625	0,760	
S36	0,911	0,074	12,380**	0,758	0,574	0,741		
Ölçek Geneli								0,973

**p<0,01; β : Standardize Regresyon Katsayısı (Faktör Yüğü).

4.1.6.1.6 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizi

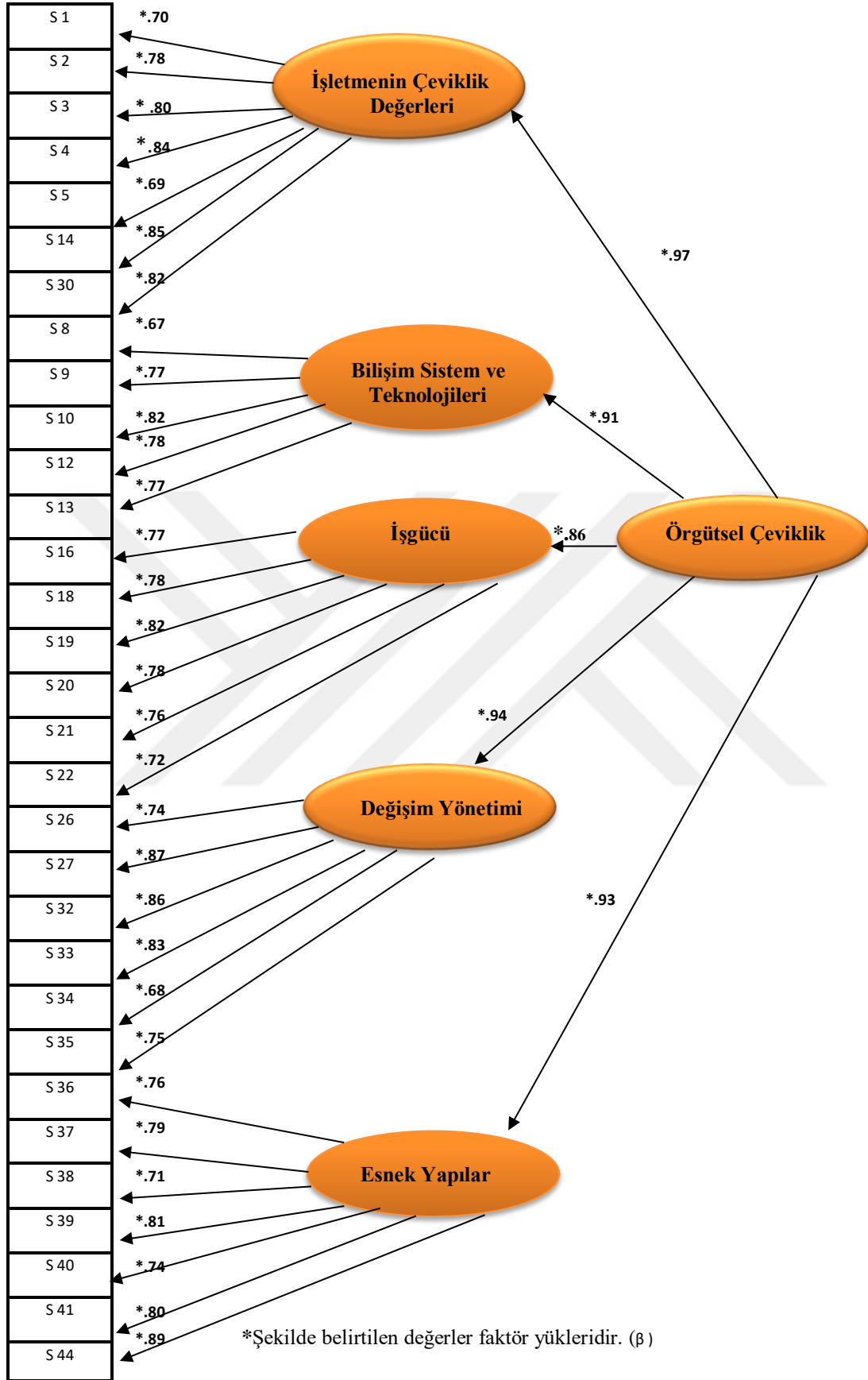
Model yapıları, birleşik güvenilirlik skorları ve yapılar arası korelasyonlar için tanımlayıcı istatistikler Tablo 51’de gösterilmiştir. Tüm yapılar, kabul edilebilir iç tutarlılığa sahiptir ve tüm güvenilirlik skorları 0,70’in üzerindedir. Birleşik güvenilirlik skorları tüm faktörler için 0,90’ın üzerindedir. Dolayısıyla, ölçeğin birleşik yapısının yeterli ifade güvenilirliği olduğu tespit edilmiştir. Tablo 51’de gösterildiği gibi, ifadelerin faktör yüklerinin açıkladığı varyans diğer faktörlerdeki yüklerine göre daha yüksektir (diğer bir deyişle, ait olduğu faktördeki faktör yükleri çapraz yüklerden daha yüksektir). Ayrıca tüm faktörler, kendilerine ait ifadelerle diğer yapılardan daha fazla ortak faktör varyansı paylaşmaktadır. Ayrıca tüm korelasyonlar, 0,80 kesme değerinin

altındadır (Hair ve Diğerleri, 1995); ve -1,25'ten -0,75'e kadar değişen çarpıklık değerleri değişkenlerin dönüşümü için önerilen seviyelerin oldukça altındadır (Ghiselli, Campbell ve Zedeck, 1981). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; Örgütsel Çeviklik ölçeğinin 5 ana boyutlu ve 31 ifadeli ayırt ediciliği ve tahmin gücü yüksek, yeterli geçerliliğe sahip güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 51: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik ve Faktörler Arası Korelasyon Analizlerinin Sonuçları

Değişkenler	Birleşik Güvenilirlik	Ortalama \bar{X}	Standart Sapma SS	1	2	3	4	5
1- İşletmenin Çeviklik Değerleri	0,938	4,00	0,74	0,83				
2- Bilişim Sistem ve Teknolojileri	0,919	3,99	0,72	0,76**	0,83			
3- İşgücü	0,923	4,02	0,65	0,76**	0,65**	0,82		
4- Değişim Yönetimi	0,931	3,90	0,74	0,79**	0,77**	0,72	0,83	
5- Esnek Yapılar	0,938	4,07	0,70	0,80**	0,72**	0,75	0,79	0,83

Notlar: N = 171. Koyu değerler, çıkarılan ortalama varyansın kareköküdür. Bir yapı ve ölçüleri arasında paylaşılan varyansı gösterir. Ayırıcı geçerlilik gereksinimlerini karşılamak için koyu renkli diyagonal elemanlar, diyagonal olmayan elemanlardan daha büyük olmalıdır. * p<0,05**p<0,01. (Elbanna, Child ve Dayan, 2013).



Şekil 28: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

4.1.6.1.7 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının ilk aşamasında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin içerik geçerliliği (content validity) bağlamında; beşi akademisyen, altısı araştırmamanın ana kütesinde yer alan işletmelerdeki müdürlerden oluşan 11 kişilik uzman ekibin görüşlerine başvurulmuş, ölçekte yer alan ifadelerin uygunluk/geçerlilik düzeyleri tespit edilmiştir. 11 kişilik uzmanların her bir ifadenin geçerliliği konusunda %90 üzeri uyuşma göstermesi ölçü olarak kabul edilmiş ve tüm ifadelerin bu ölçüte uyduğu görülmüştür. Bu sonuçla, 18 ifadelik ölçeğe son hali verilmiştir.

Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin, güvenilirlik geçerlilik analizi öncesi kayıp değerlerin olmadığı tespit edilmiştir. Normallik kontrolünde bazı ifadelerin, tekil normal dağılım varsayımını karşılamadığı tespit edilmiştir. İfadelerin, uygun (karekök) dönüşümleri yapılarak tekil normallik varsayımını karşılaması sağlanmıştır. Tekil normal dağılım sağlandıktan sonra, çoklu normal dağılım kontrol edilmiştir. Çoklu normal dağılım varsayımının önemli ölçüde ihlal edilmediği tespit edilmiştir. Veriler tekil ve çoklu uç değerler açısından incelendiğinde ölçeğin minimum (1) ve maksimum (5) değerleri dışında veri olmadığı; diğer bir ifadeyle hatalı veri giriş olmadığı tespit edilmiştir. Çok değişkenli uç değer kontrolü için yapılan z standart puana dönüştürme sonrasında -3 ile +3 değerleri dışına aşırı sapma olmadığından çok değişkenli uç değerlerin olmadığı kabul edilmiştir.

Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla **Temel Bileşenler Yöntemi** (Principal Component Analysis) ve **Varimax Döndürme Yöntemi** (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmış, KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun

bulunmuştur (KMO=0,937; X^2 Bartlett test (153)=2280,533 p=0,000). Ayrıca her bir ifadenin, MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmış ve bu değerler 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 18 ifadenin ortak faktör varyansı (Common Method Bias) incelenmiş ve tek faktörün ortak faktör varyansının %50'den yüksek olduğu (%54,158) tespit edilmiştir. Ölçekte özdeğeri ('Eigen value') 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiş olup, 3 faktörde toplam açıklanan varyans %67,804 olarak bulunmuştur. Yapılan değerlendirmede tek faktörde yeterli varyans sağlandığından, ölçeğin tek boyutlu olarak kullanılması uygun görülmüştür. Faktör yüklerinin -0,07 ile 0,90 aralığında olduğu; 4 ifadenin faktör yükünün uygun olmadığı (s3=0,299; s13=0,296; s17=0,901; s18=-0,071) tespit edilmiştir. Söz konusu ifadelerden, s18'den başlamak üzere ifadeler ölçekten çıkarılarak açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, dört ifadenin de faktör yüklerinin uygun olmadığı gözlemlendiğinden ölçeğin 14 ifade ile yapılandırılması uygun görülmüştür. Ölçekten 4 ifadenin çıkarılması sonrası kalan 14 ifadenin ortak faktör varyansı (Common Method Bias) incelenmiş ve özdeğeri 1'in üzerinde tek faktörün ortak faktör varyansının %50'den yüksek olduğu (%62,708) tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 52).

Tablo 52: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

İfadeler	İlk		Son	
	Faktör Yüğü	Toplam Korelasyon	Faktör Yüğü	Toplam Korelasyon
S1. Genel olarak işletmemizde AR-GE ve teknolojik yenilikçilik başarıları ödüllendirir.	0,754	0,662	0,762	0,704
S2. Genel olarak işletmemiz çalışanlarını esnek olma ve değişime ayak uydurma konusunda cesaretlendirir.	0,821	0,745	0,817	0,759
S3. Genel olarak işletmemiz ürün ya da hizmet süreçlerinde büyük değişiklikleri teşvik etmez. (R)	0,299	0,254	ÇIKARTILAN İFADE	
S4. İşletmemizde hali hazırda yeni fikirler geliştirme konusunda destek sağlanır.	0,792	0,718	0,787	0,726
S5. İşletmemizde iş günlerinde yaratıcı fikirler peşinde ilerlemem için bana serbest zaman tanır.	0,758	0,663	0,761	0,727
S6. İşletmemiz yaratıcı olanları açık şekilde fark eder.	0,840	0,766	0,842	0,792
S7. İşletmemiz rekabette rakiplerimizin hamlelerine tepki vermek yerine onlardan önce harekete geçmeyi tercih eder.	0,747	0,669	0,758	0,708
S8. İşletmemiz yeni ürün ya da hizmetler, yönetsel teknikler ya da çalışma teknolojileri gibi oldukça yeni iş uygulamalarını ödüllendirir.	0,821	0,743	0,828	0,777
S9. İşletmemiz rekabette tipik olarak örgütsel hedefleri başarmak için aktif yaklaşımları teşvik eder.	0,833	0,757	0,841	0,784
S10. İşletmemiz problemlerin üstüne proaktif olarak gitmeyi teşvik eder.	0,817	0,708	0,819	0,730
S11. İşletmemiz hızlı çözüm arayışlarını destekler.	0,760	0,678	0,763	0,682
S12. İşletmemizde hedefleri başarmak için hızlı bir şekilde fırsatları değerlendirmemize imkan sağlayan süreçler mevcuttur.	0,837	0,780	0,838	0,777
S13. Genel olarak işletmemiz yüksek riskli, tipik olarak hem başarısızlık ihtimali hem de getiri oranı yüksek olan projeleri destekler.	0,296	0,280	ÇIKARTILAN İFADE	
S14. İşletmemiz, genellikle belirsizlik içeren durumlar ile karşılaştığında potansiyel fırsatları arttıracak bağımsız ve önemli adımları destekler.	0,715	0,682	0,707	0,664
S15. Genel olarak işletmemiz örgütsel hedefleri başarmak için gerekli olan risk alma davranışlarını destekler.	0,736	0,741	0,729	0,724
S16. İşletmemizdeki çalışanlar yeni fikirlerinin öngörülebilir risklerini almaya teşvik edilirler.	0,825	0,797	0,820	0,809
S17. İşletmemiz yeni fırsatları araştırmayı teşvik eder.	0,901	0,839	ÇIKARTILAN İFADE	
S18. Riskten kaçınma tavrı ve/veya davranışı işletmemiz tarafından genellikle teşvik edilir. (R)	-0,071	-0,033	ÇIKARTILAN İFADE	
Güvenilirlik (α)	0,864		0,903	
Faktör açıklayıcılığı (%)	54,158		62,708	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)	0,937			
p değeri	0,000			

4.1.6.1.8 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Girişimci örgüt iklimi ölçeği, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına uygun olarak 14 ifade ile tek faktörde yer almıştır. Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin, açımlayıcı faktör analizine uygun olarak madde faktör ilişkisi kurularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. AMOS programı ile yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri, Tablo 53’de gösterilmiştir. Tabloya göre, uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırların altında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, model uyum indekslerinin genel olarak kabul edilebilir düzeylerde olmaması, buna karşın faktör yüklerinin de 0,50’nin üzerinde olması nedeniyle madde silinmeden modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak analiz tekrarlanmış ve Tablo 53’deki sonuçlar elde edilmiştir. Kovaryans bağlantılarından elde edilen korelasyonlar 0,80 kesme değerinin altında (Hair ve Diğerleri, 1995) olduğundan farklı faktörlere yüklenen ifadelerin olmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, kovaryans bağlantılarının tümü kabul edilebilir bağlantılardır. Kovaryans bağlantıları sonucunda, model uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir seviyelere yükseldiği ve model uyumunun sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 53: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	İlk DFA 14 ifade tek boyut	Son DFA 14 ifade tek boyut
X^2/sd	$X^2/sd < 5$	$X^2/sd < 3$	3,623	2,003
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,124	0,077
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	0,052	0,037
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	0,807	0,891
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	0,858	0,926
NNFI	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$	0,872	0,951
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	0,892	0,961
<i>Kovaryans bağlantıları: 1-8, 5-6, 14-15, 15-16</i>				
<i>Kovaryans bağlantılarından elde edilen korelasyon: 0,26 / 0,54</i>				

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ifadelerin ait oldukları faktörlerdeki açıkladıkları varyans oranı (R^2) 0,44 ile 0,71 aralığında değişmektedir (Bkz. Tablo 54). Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,66 ile 0,81 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; girişimci örgüt iklimi ölçeği, tek boyutlu ve 14 ifadelili yapısıyla yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır.

Tablo 54: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

İfadeler	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	t Değeri	β	Açıklama Katsayısı	Toplam Korelasyon	Güvenilirlik α
S1	1,000			0,720	0,519	0,704	
S2	0,063	0,006	10,464**	0,807	0,652	0,759	
S4	0,058	0,006	10,005**	0,773	0,598	0,726	
S5	1,139	0,124	9,203**	0,714	0,510	0,727	
S6	1,219	0,114	10,650**	0,821	0,675	0,792	
S7	0,874	0,092	9,534**	0,738	0,544	0,708	
S8	1,121	0,080	14,023**	0,803	0,645	0,777	0,903
S9	0,340	0,031	10,937**	0,843	0,710	0,784	
S10	0,318	0,030	10,738**	0,828	0,685	0,730	
S11	0,056	0,006	9,807**	0,758	0,575	0,682	
S12	0,341	0,032	10,795**	0,832	0,692	0,777	
S14	0,895	0,105	8,536**	0,663	0,439	0,664	
S15	0,918	0,106	8,642**	0,671	0,450	0,724	
S16	1,058	0,106	9,996**	0,772	0,597	0,809	

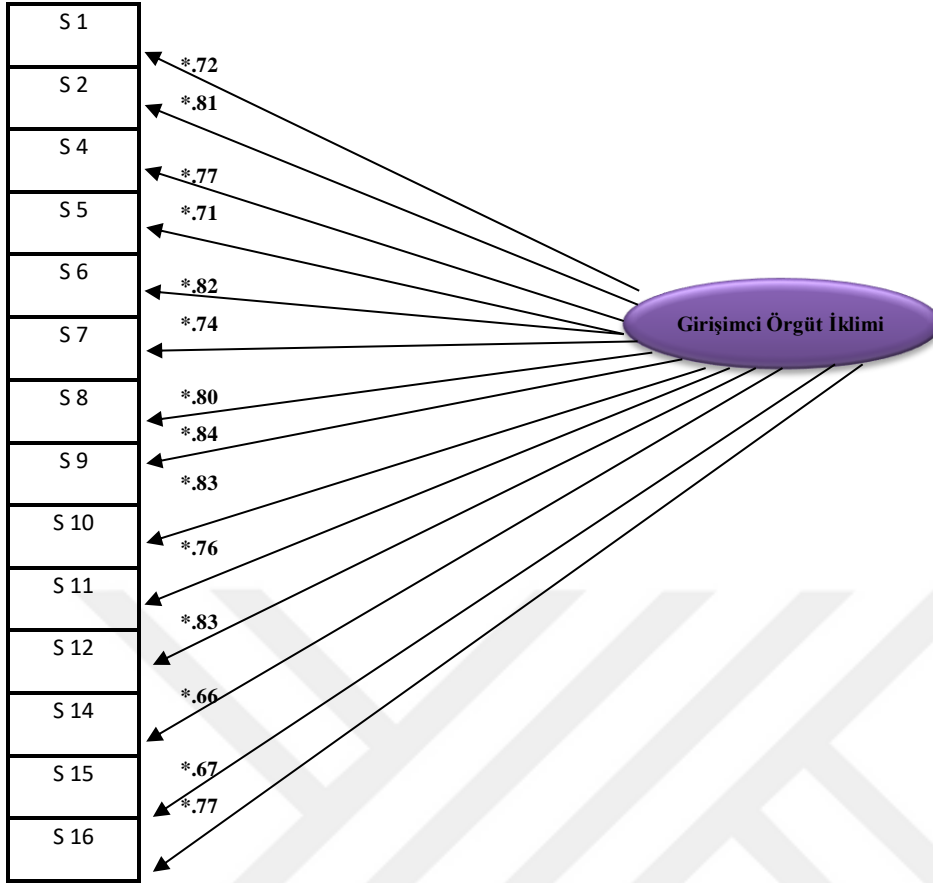
**p<0,01, β :Standardize Regresyon Katsayısı (Faktör Yüklü)

4.1.6.1.9 Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Birleşik Güvenilirlik Analizi

Tablo 55’de gösterildiği gibi, SCR (>0,60) ve AVE (>0,50) katsayıları uygun düzeydedir. Ayrıca 1,25’ten -0,75’e kadar değişen çarpıklık değerleri değişkenlerin dönüşümü için önerilen seviyelerin oldukça altındadır (Ghiselli, Campbell ve Zedeck, 1981). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Örgüt İklimi ölçeğinin tek boyutlu ve 14 ifadeli yapısı ile ayırt ediciliği ve tahmin gücü yüksek, yeterli geçerliğe sahip güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

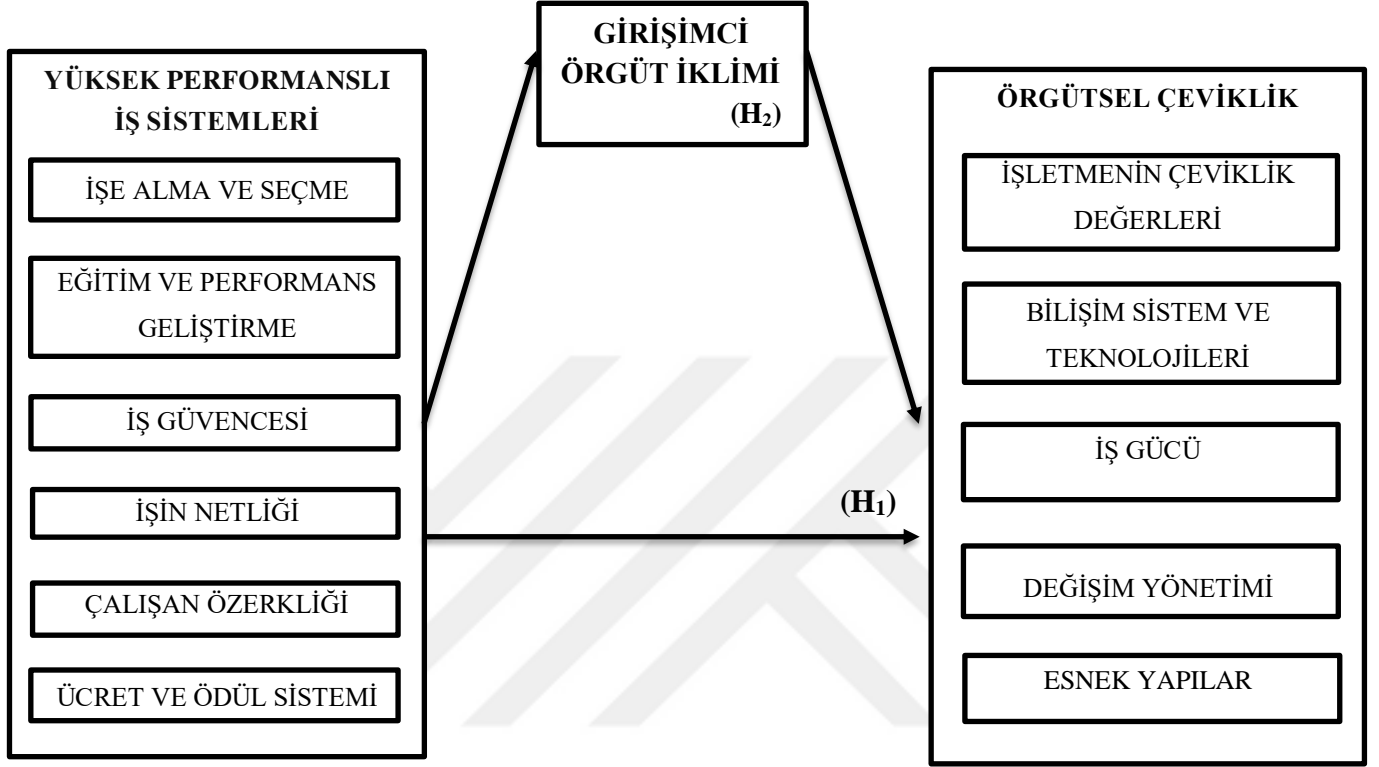
Tablo 55: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğini Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Birleşik Güvenilirlik	Açıklanan Varyans	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık
SCR	AVE	\bar{X}	SS	
0,944	0,549	3,76	0,723	-0,852



*Şekilde belirtilen değerler faktör yükleridir. (β)

Şekil 29: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Şekil 30: Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırmanın Modeli

4.1.6.2 Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın hipotezlerini test etme doğrultusunda, modelde yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini saptamak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemektedir. Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan yüksek performanslı iş sistemleri ile ara değişkeni olan girişimci örgüt iklimi; düzenleyici değişkeni olan işletmenin yaşı ve işletmenin büyüklüğü; bağımlı değişkeni olan örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 56).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir: *Eğitim ve performans geliştirme* ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasında güçlü (.68); çalışan özerkliği değişkeni ile ise orta (.43) düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

İşe alma ve seçme ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.64), çalışan özerkliği (.60), eğitim ve performans geliştirme (.64) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

İş güvencesi ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.51), çalışan özerkliği (.41) ve işe alma ve seçme arasında (.59) orta düzeyde; eğitim ve performans geliştirme (.64) ile ise pozitif yönlü güçlü bir ilişkiler bulunmaktadır.

İşin netliği ile eğitim ve performans geliştirme (.62) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Yüksek performanslı iş sistemleri ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.82), çalışan özerkliği (.71), eğitim ve performans geliştirme (.86), işe alma ve seçme (.84), iş güvencesi (.75) ve işin netliği (.69) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

İşletmenin çeviklik değerleri ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.74), eğitim ve performans geliştirme (.74), işe alma ve seçme (.80), iş güvencesi (.61) ve yüksek performanslı iş sistemleri (.85) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca çalışan özerkliği (.58) ve işin netliği (.53) değişkenleri ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Bilişim sistem ve teknolojileri ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.61), eğitim ve performans geliştirme (.66), işe alma ve seçme (.67), yüksek performanslı iş sistemleri (.76) ve işletmenin çeviklik değerleri arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca çalışan özerkliği (.49), iş güvencesi (.56) ve işin netliği (.57) ile de orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

İşgücü ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.54), çalışan özerkliği (.50), eğitim ve performans geliştirme (.59), iş güvencesi (.57) ve işin netliği (.38) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca işe alma ve seçme (.69), yüksek performanslı iş sistemleri (.70), işletmenin çeviklik değerleri (.76) ve bilişim sistem ve teknolojileri (.65) ile de güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Değişim yönetimi ile eğitim ve performans geliştirme (.67), işe alma ve seçme (.70), iş güvencesi (.60), yüksek performanslı iş sistemleri (.79), işletmenin çeviklik değerleri (.79), bilişim sistem ve teknolojileri (.76) ve işgücü (.72) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Esnek yapılar ile eğitim ve performans geliştirme (.69), işe alma ve seçme (.72), iş güvencesi (.61), yüksek performanslı iş sistemleri (.78), işletmenin çeviklik değerleri (.80), bilişim sistem ve teknolojileri (.72), işgücü (.75) ve değişim yönetimi (.79) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel çeviklik ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.71), eğitim ve performans geliştirme (.75), işe alma ve seçme (.80), iş güvencesi (.66), yüksek performanslı iş sistemleri (.87), işletmenin çeviklik değerleri (.92), bilişim sistem ve teknolojileri (.87), işgücü (.86), değişim yönetimi (.91) ve esnek yapılar (.91) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca çalışan özerkliği (.58) ve işin netliği (.56) ile de orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Girişimci örgüt iklimi ile ücret ve ödüllendirme sistemi (.69), çalışan özerkliği (.64), eğitim ve performans geliştirme (.68), işe alma ve seçme (.76), yüksek performanslı iş sistemleri (.81), işletmenin çeviklik değerleri (.84), bilişim sistem ve teknolojileri (.71), işgücü (.66), değişim yönetimi (.81), esnek yapılar (.77) ve örgütsel çeviklik (.85) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca iş güvencesi (.53) ve işin netliği (.46) ile de orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Araştırma modelinde kontrol değişkeni olarak yer alan işletme yaşının diğer değişkenler ile zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır. Bir diğer kontrol değişkeni olan büyüklüğü ise, diğer değişkenleri ile ilişkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda kontrol değişkenleri yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine dahil edilmemiştir.



Tablo 56: Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Birbirleriyle İlişkileri

	Ortalama	Standart Sapma	Ücret ve Ödüllendirme	Çalışan Özerkliği	Eğitim ve Performans Geliştirme	İşe Alma ve Seçme	İş Güvencesi	İşin Netliği	Yüksek Performanslı İş Sistemleri	İşletmenin Çeviklik Değerleri	Bilişim Sistem ve Teknolojileri	İşgücü	Değişim Yönetimi	Esnek Yapılar	Örgütsel Çeviklik	Girişimci Örgüt İklimi	İşletme Yaşı	Çalışan sayısı
Ücret ve Ödüllendirme Sistemi	3,72	0,84	1															
Çalışan Özerkliği	3,57	0,84	,486**	1														
Eğitim ve Performans Geliştirme	3,98	0,78	,680**	,431**	1													
İşe Alma ve Seçme	4,02	0,72	,635**	,600**	,663**	1												
İş Güvencesi	4,03	0,64	,513**	,417**	,647**	,594**	1											
İşin Netliği	4,28	0,64	,506**	,313**	,620**	,447**	,442**	1										
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	3,93	0,59	,828**	,710**	,859**	,842**	,754**	,692**	1									
İşletmenin Çeviklik Değerleri	4,00	0,74	,718**	,581**	,742**	,803**	,610**	,525**	,852**	1								
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	3,99	0,72	,613**	,489**	,662**	,674**	,562**	,570**	,759**	,761**	1							
İşgücü	4,02	0,65	,546**	,507**	,598**	,690**	,566**	,379**	,702**	,756**	,644**	1						
Değişim Yönetimi	3,90	0,74	,665**	,543**	,671**	,701**	,608**	,522**	,792**	,792**	,765**	,723**	1					
Esnek Yapılar	4,07	0,70	,630**	,500**	,690**	,722**	,618**	,479**	,775**	,798**	,719**	,748**	,787**	1				
Örgütsel Çeviklik	4,00	0,640	,712**	,586**	,754**	,803**	,663**	,556**	,869**	,920**	,872**	,860**	,912**	,905**	1			
Girişimci Örgüt İklimi	3,76	0,72	,687**	,637**	,679**	,755**	,533**	,464**	,808**	,837**	,708**	,659**	,810**	,773**	,849**	1		
İşletme Yaşı	43,33	33,15	,151*	0,016	,289**	0,149	,193*	0,111	,191*	,194*	,215**	0,054	0,103	0,099	,151*	0,068	1	
İşletme Büyüklüğü ^b	3992,68	2780,0	-0,027	-0,027	-0,001	-0,109	-0,114	0,090	-0,040	-0,052	0,019	-0,134	0,025	-0,104	-0,052	-0,057	-0,001	1

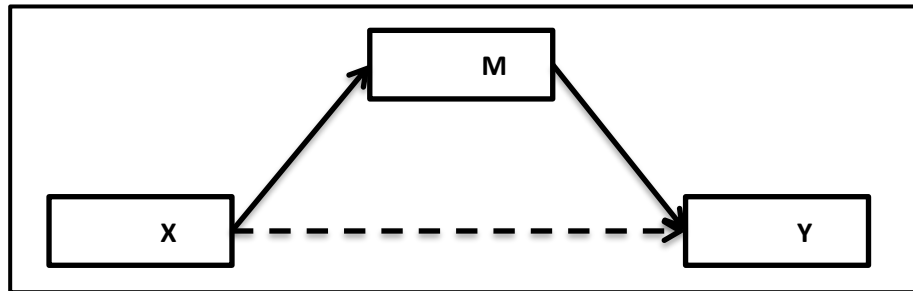
^aN=171; ^b İşletme Büyüklüğü; İşletmedeki Çalışan Sayısı İle Ölçülmüştür. *p<0,05**p<0,01

4.1.6.3 Araştırmanın Hipotezlerine Ait Analizler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, SPSS 21.0 paket programı ve Amos 22.0 yazılımı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle, **Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA)** çalışmalarına yer verilmiş; daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış; son olarak **Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA)** çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın açımlayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi çalışmaları, SPSS 21.0 paket programıyla gerçekleştirilirken, doğrulayıcı faktör analizi ve birleşik güvenilirlik çalışmaları ise, AMOS 22.0 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. İki bağımsız grup arasındaki farklılıklar, Bağımsız Örneklem T testi ile incelenmiştir. Araştırma kapsamında, kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınıanmıştır.

4.1.6.3.1 Yapısal Eşitlik Modeli Testi İle Araştırma Modelindeki Tüm Değişkenlerin Bütüncül Olarak Analizi

Yapısal eşitlik modellemesinde ve regresyon analizinde aracılık (mediation) kavramı, değişkenler arasındaki ardışık nedensel ilişkilerin tanımlanmasında kullanılmaktadır. Pratikte ara değişken (mediator), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki tek yönlü nedensel ilişkinin (direk etki, direct effect) daha ayrıntılı biçimde ortaya konmasını sağlamaktadır. Klasik regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık ettiğinin değerlendirilmesi en sık olarak Baron ve Kenny (1986)'nin ortaya koyduğu dört koşullu bir sistem ile değerlendirilmektedir.



Şekil 31: Ara Değişken Modeli

Yukarıdaki Şekil 31’de gösterildiği gibi X tahmin edici (bağımsız), Y tahmin edilen (bağımlı) ve M ara (mediator) değişken olmak üzere;

1) Öncelikle X’ten Y’ye giden direk etki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. Buradaki mantık şudur. X ile Y arasında bir ilişki yoksa zaten aracılık edilecek bir ilişki de yok demektir.

2) X -> M ve M -> Y etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır ki M değişkeni ara değişken olarak değerlendirilebilsin.

3) M değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde X -> Y etkisi ya anlamlı olarak azalır, ya da bu etki istatistiksel olarak anlamsız hale gelmektedir.

Bazı durumlarda Baron ve Kenny yaklaşımı yeterli olmamakta, aracılığın katı ispatı için ek göstergeler gerekebilmektedir. Bu göstergelerin temel mantığı, eğer Baron ve Kenny K yöntemi ile bir aracılık olduğu saptanmışsa, bu aracılığın değerlendirilmesinin dolaylı etkilerin anlamlılığı üzerinden kontrol edilmesidir. Bunun için en bilinen test SOBEL testidir. SOBEL testi, temel olarak ara değişken üzerinden giden dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmektedir (Sobel,1982). Sobel testi p değerinin 0,05'ten küçük olması bu etkinin azaldığının göstergesidir. Çalışmamız da sobel sonucu 0,05'ten küçük olduğu için aracı değişken direkt etkiyi anlamlı derecede azaltmaktadır.

Tablo 57 incelendiğinde yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi, ara değişken (girişimci örgüt iklimi) olmadığında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir. Dolayısıyla bu etkiye aracılık edecek bir değişken incelemesi yapılabilir.

Tablo 57: Yapısal Modelin Sonuçları

Aracılığa İlişkin Hipotezler	Ara Değişken Yokken Etki (B)	Ara Değişken Varken Etki (B)	Aracılığın Çeşidi
<i>Yüksek Performanslı İş Sistemleri -> Girişimci Örgüt İklimi-> Örgütsel Çeviklik</i>	0,967***	0,693***	Kısmi Aracılık

***: $p < 0,001$ B: Regresyon Katsayısı

İkinci adımda ara değişken modele dahil edilerek ara değişken üzerinden olan etkiler incelenmiş, yüksek performanslı iş sistemlerinin girişimci örgüt iklimi üzerinde ve girişimci örgüt ikliminin örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri de

istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. İkinci adımda, aracı etki üzerinden giden yollarda anlamlı olduğu için son adım olan aracılık etkisi incelenebilmektedir (Baron and Kenny, 1986). (Bkz. Tablo 59).

Son adımda tüm yollar modelde iken model analiz edilmiştir. Sonuç olarak, modeldeki aracı etki üzerinden giden yolların ve direkt etkininde anlamlı olduğu görülmüştür. Ara değişken modele dahil edildiğinde, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe olan etkisi yok olmadığı için Örgüt İklimi, bu etkiye tam aracılık etmemektedir. Bu yüzden direkt etkinin anlamlı olarak azalıp azalmadığını yani Örgüt İkliminin Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile Örgütsel Çeviklik arasındaki etkiye kısmi aracılık edip etmediğinin incelenmesi için Sobel Testi uygulanmıştır (Sobel, 1982). (Bkz. Şekil 32). Uygulanan Sobel Testi sonucunda, ara değişken (Girişimci örgüt iklimi) yok iken Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisi, ara değişken (girişimci örgüt iklimi) var iken Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisinden anlamlı derecede daha fazladır. Dolayısıyla ara değişken modele eklendiğinde, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bu nedenle Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin, Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisine Girişimci Örgüt İklimi ‘Kısmi Aracılık’(Örgüt İklimi kısmi ara değişkendir) etmektedir (Bkz. Tablo 59). Bu sonuçlara dair tablolar aşağıda verilmiştir (Baron and Kenny, 1986).

Tablo 58’de model uyum indeksleri incelendiğinde, Baron ve Kenny (1986) nin aracılık etki incelemesinde ortaya koyduğu ilk adımda yani modelde aracı etki yok iken kurulan modelde X^2/sd , RMSEA ve SRMR katsayıları kabul edilebilir uyum göstermiş diğer katsayılar ise kabul edilebilir uyumların altında kalmıştır. Aracı değişken modele eklenip direkt etki modelden kaldırıldığında da durum değişmemiş ve son olarak tüm yollar modelde iken de aynı model uyum indeksleri aynı sınırlar içerisinde kalmıştır.

Tablo 58: Yapısal Modele Ara Değişken Dahil Edildiğinde Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Aracı Değişken Yok İken	Aracı Değişken Üzerinden	Tüm Yollar Var İken
χ^2/sd	$\chi^2/sd < 5$	$\chi^2/sd < 3$	1,652	1,682	1,664
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,062	0,063	0,063
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	0,061	0,065	0,062
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	0,666	0,609	0,613
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	0,734	0,691	0,694
NNFI	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$	0,866	0,838	0,843
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	0,873	0,845	0,849

Tablo 59 incelendiğinde ise; ara değişken yok iken Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin, Örgütsel Çeviklik üzerinde direkt pozitif etkisi bulunmaktadır. Ara değişken modele eklenip direkt etki kaldırıldığında, ara değişken üzerinden akan bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Son olarak, modele ara değişken de dahil edildiğinde modeldeki tüm yolların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin, örgütsel çeviklik üzerinde direkt etkisi 0.967 iken ara değişken modele dahil edildiğinde bu etkinin 0,693'e düştüğünü, dolayısıyla etkinin bir kısmının ara değişken üzerinden geçtiği düşünülmüştür. 0.967'den 0,693'e düşen bu etkideki azalışın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için en çok kullanılan yöntem Sobel testidir. Sobel testi sonucunda, bu azalış istatistiksel olarak anlamlı bulunursa, girişimci örgüt ikliminin kısmi ara değişken vazifesi gördüğüne karar verilecektir. Eğer Sobel Testinin z skor katsayısı 1,96'dan büyükse ve anlamlıysa aracı etkinin anlamlılığından ve varlığından söz edilebilir (Akkılıç ve Diğerleri). Sobel testine ait sonuçlar, Şekil 32'de verilmiştir.

Tablo 59: Yapısal Modelin Yol Analizi Sonuçları

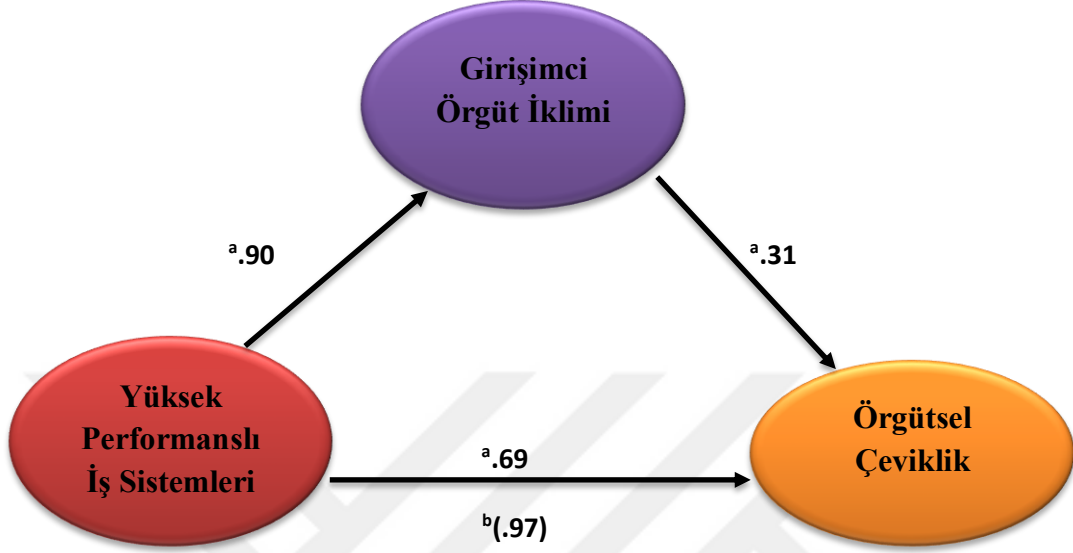
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	t	p
Ara Değişken Yok İken					
Örgütsel Çeviklik	<- Yüksek Performanslı İş Sistemleri	0,967	0,097	10,713	***
Ara Değişken Var Direkt Etki Yok İken					
Girişimci Örgüt İklimi	Yüksek Performanslı İş Sistemleri	0,979	0,104	9,387	***
Örgütsel Çeviklik	<- Girişimci Örgüt İklimi	0,975	0,096	10,202	***
Tüm Yollar Var İken					
Örgütsel Çeviklik	Yüksek Performanslı İş Sistemleri	0,693	0,122	6,148	***
Girişimci Örgüt İklimi	Yüksek Performanslı İş Sistemleri	0,907	0,103	9,164	***
Örgütsel Çeviklik	<- Girişimci Örgüt İklimi	0,314	0,100	3,123	0,002**

***: $p < 0,001$

Sobel testine göre, ara değişken olmadan direkt etkinin ara değişken eklendikten sonra istatistiksel olarak anlamlı derecede azaldığı görülmüştür. Yani, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerinde olan etkisinin bir kısmı girişimci örgüt iklimi üzerinden geçmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisine ara değişken olarak incelenen girişimci örgüt iklimi, kısmi ara değişken vazifesi görmektedir. Bu nedenle girişimci örgüt iklimi, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisini tamamen olmasa da değiştirmektedir. Bu bağlamda, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına sahip olan işletmeler, çevik işletmelerdir. Ayrıca, eğer bu işletmeler girişimci bir örgüt iklimine sahip ise, daha fazla çevik olma eğilimindedirler.

Şekil 32: Sobel Testi Sonuçları

Sobel Testi Sonucu	2.91748659
P Değeri	0.00296362



^a Regresyon Katsayısı; ^bGirişimci örgüt iklimi yok iken ortaya çıkan regresyon katsayısı.

Şekil 33: Yapısal Modele Tüm Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Grafiği

2. Adım:

Bağımlı ve bağımsız değişkene ait tüm alt boyutlar dahil edilerek analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 60'da model uyum indeksleri incelendiğinde kurulan modelde X^2/sd ve RMSEA katsayıları kabul edilebilir uyum göstermiş diğer katsayılar ise kabul edilebilir uyumların altında kalmıştır.

Tablo 60: Yapısal Modele Alt Değişkenler Dahil Edildiğinde Uyum İyiliği İstatistiklerinin Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Sonuçlar
X^2/sd	$X^2/sd < 5$	$X^2/sd < 3$	1,852
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,071
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	0,277
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	0,589
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	0,663
NNFI	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$	0,798
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	0,808

Modeldeki yollara ait sonuçlar Tablo 61'de verilmiştir. Tablo 61'deki sonuçlar incelendiğinde; yüksek performanslı iş sistemleri değişkeninin alt boyutlarından olan, *ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışan özerkliği, eğitim ve performans geliştirme, işe alma ve seçme* değişkenlerinin; girişimci örgüt iklimi üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken iş güvencesi ve işin netliği değişkenlerinin; girişimci örgüt iklimi üzerindeki etkileri ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

Girişimci örgüt iklimi değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, *işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, değişim yönetimi, esnek yapılar* üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken işgücü üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

Ücret ve ödüllendirme değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan işletmenin çeviklik değerleri, değişim yönetimi değişkenleri üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, esnek yapılar üzerindeki etkileri ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

Çalışan özerkliği değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, değişim yönetimi, işgücü, esnek yapılar değişkenleri üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamsızdır.

Eğitim ve performans geliştirme değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı iken bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, değişim yönetimi, esnek yapılar üzerindeki etkileri ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

İşe alma ve seçme değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, esnek yapılar değişkenleri üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken değişim yönetimi üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

İş güvencesi değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, esnek yapılar, değişim yönetimi değişkenleri üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken işletmenin çeviklik değerleri üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

İşin netliği değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, bilişim sistem ve teknolojileri değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı iken işletmenin çeviklik değerleri, işgücü, esnek yapılar, değişim yönetimi üzerindeki etkileri ise istatistiksel olarak anlamsızdır.

Bu sonuçlara göre;

Yüksek performanslı iş sistemleri değişkeninin alt boyutlarından olan, ücret ve ödüllendirme sistemi, özerklik, eğitim ve performans geliştirme, işe alma ve seçme değişkenlerinin girişimci örgüt iklimi üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Girişimci örgüt iklimi değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, değişim yönetimi, esnek yapılar değişkenleri üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Ücret ve ödüllendirme sistemi değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri, değişim yönetimi değişkenleri üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Eğitim ve performans geliştirme değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri değişkeni üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

İşe alma ve seçme değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, işletmenin çeviklik değerleri, bilişim Sistem ve Teknolojileri, işgücü, esnek yapılar değişkenleri üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

İş güvencesi değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, esnek yapılar, değişim yönetimi değişkenleri üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

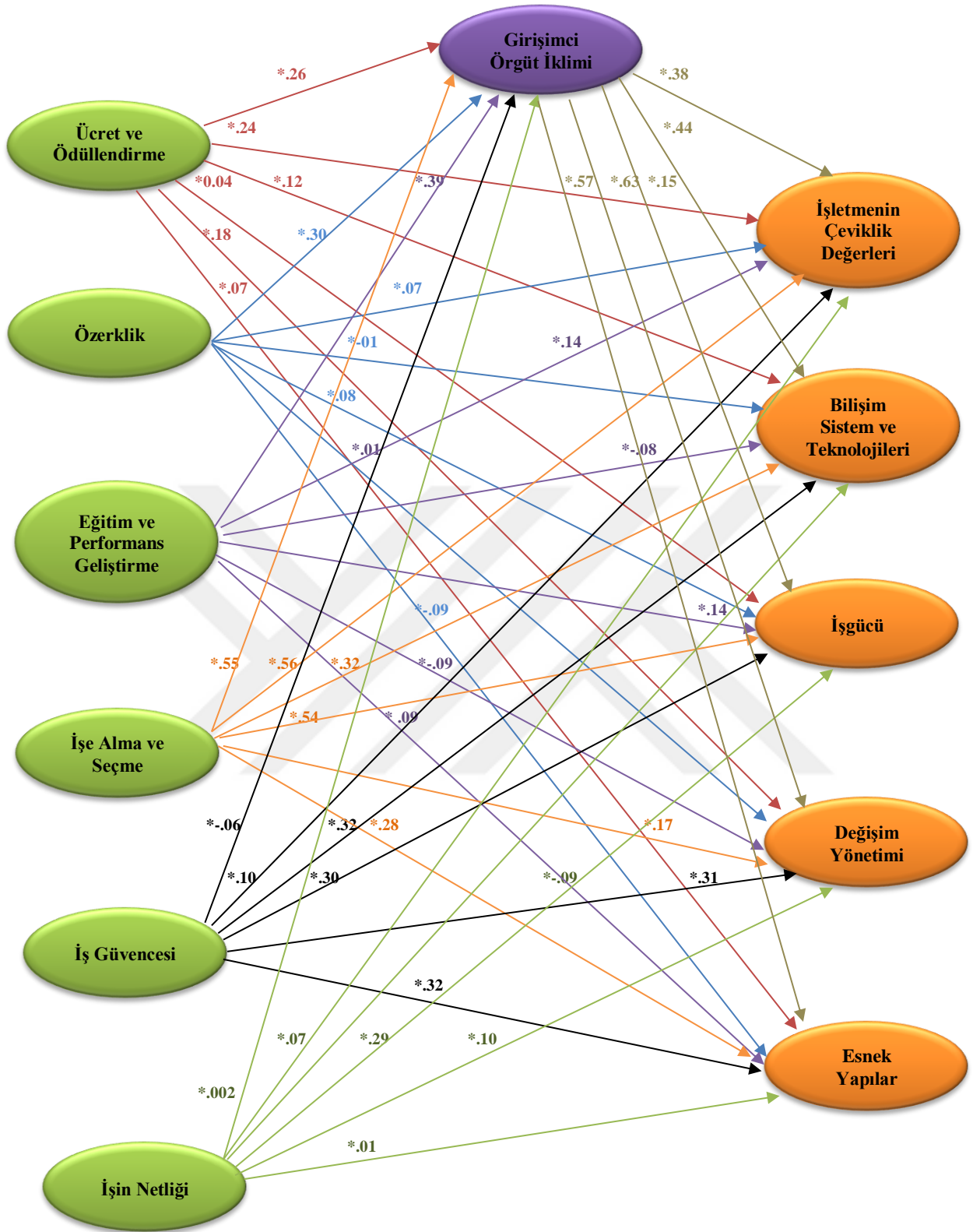
İşin netliği değişkeninin; örgütsel çeviklik değişkeninin alt boyutlarından olan, bilişim sistem ve teknolojileri değişkeni üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Tablo 61: Yapısal Modele Alt Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	B	St. B	S.H.	t	p
Girişimci Örgüt İklimi	<-	Ücret ve Ödüllendirme	0,158	0,263	0,04	3,924	***
Girişimci Örgüt İklimi	<-	Özerklik	0,186	0,306	0,042	4,405	***
Girişimci Örgüt İklimi	<-	Eğitim ve Performans Geliştirme	0,275	0,394	0,051	5,353	***
Girişimci Örgüt İklimi	<-	İşe Alma ve Seçme	0,505	0,551	0,084	6,002	***
Girişimci Örgüt İklimi	<-	İş Güvencesi	-0,081	-0,061	0,087	-0,924	0,356
Girişimci Örgüt İklimi	<-	İşin Niteliği	0,001	0,002	0,047	0,026	0,979
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	Girişimci Örgüt İklimi	0,367	0,386	0,103	3,549	***
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	Girişimci Örgüt İklimi	0,413	0,449	0,134	3,079	0,002**
İşgücü	<-	Girişimci Örgüt İklimi	0,153	0,157	0,126	1,207	0,228
Değişim Yönetimi	<-	Girişimci Örgüt İklimi	0,577	0,639	0,13	4,452	***
Esnek Yapılar	<-	Girişimci Örgüt İklimi	0,616	0,578	0,135	4,548	***
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	Ücret ve Ödüllendirme	0,138	0,242	0,035	3,907	***
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	Ücret ve Ödüllendirme	0,068	0,122	0,045	1,508	0,132
İşgücü	<-	Ücret ve Ödüllendirme	0,028	0,048	0,045	0,632	0,527
Değişim Yönetimi	<-	Ücret ve Ödüllendirme	0,103	0,189	0,038	2,666	0,008**
Esnek Yapılar	<-	Ücret ve Ödüllendirme	0,045	0,07	0,042	1,06	0,289
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	Özerklik	0,041	0,071	0,035	1,166	0,244
İş Gücü	<-	Özerklik	0,048	0,082	0,048	1,012	0,312
Değişim Yönetimi	<-	Özerklik	0,010	0,017	0,039	0,244	0,807
Esnek Yapılar	<-	Özerklik	-0,058	-0,09	0,045	-1,292	0,196
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	Özerklik	-0,011	-0,019	0,047	-0,23	0,818
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	Eğitim ve Performans Geliştirme	0,095	0,142	0,044	2,173	0,030*

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	B	St. B	S.H.	t	p
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	Eğitim ve Performans Geliştirme	-0,053	-0,082	0,058	-0,917	0,359
İşgücü	<-	Eğitim ve Performans Geliştirme	0,101	0,148	0,059	1,704	0,088
Değişim Yönetimi	<-	Eğitim ve Performans Geliştirme	-0,058	-0,092	0,048	-1,199	0,231
Esnek Yapılar	<-	Eğitim ve Performans Geliştirme	0,068	0,091	0,055	1,232	0,218
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	İşe Alma ve Seçme	0,489	0,561	0,087	5,636	***
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	İşe Alma ve Seçme	0,270	0,321	0,096	2,81	0,005**
İş Gücü	<-	İşe Alma ve Seçme	0,484	0,543	0,11	4,402	***
Değişim Yönetimi	<-	İşe Alma ve Seçme	0,143	0,173	0,078	1,836	0,066
Esnek Yapılar	<-	İşe Alma ve Seçme	0,275	0,282	0,09	3,049	0,002**
İş Gücü	<-	İş Güvencesi	0,390	0,305	0,115	3,387	***
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	İş Güvencesi	0,135	0,108	0,071	1,895	0,058
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	İş Güvencesi	0,398	0,329	0,115	3,47	***
Değişim Yönetimi	<-	İş Güvencesi	0,373	0,314	0,101	3,698	***
Esnek Yapılar	<-	İş Güvencesi	0,450	0,321	0,112	4,01	***
İşletmenin Çeviklik Değerleri	<-	İşin Niteliği	0,053	0,071	0,038	1,387	0,165
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	<-	İşin Niteliği	0,214	0,299	0,056	3,826	***
İşgücü	<-	İşin Niteliği	-0,069	-0,092	0,052	-1,335	0,182
Değişim Yönetimi	<-	İşin Niteliği	0,076	0,108	0,043	1,754	0,079
Esnek Yapılar	<-	İşin Niteliği	0,009	0,011	0,049	0,18	0,857

***: $p < 0,001$ **: $p < 0,01$ *: $p < 0,05$ B: Regresyon Katsayısı St. B: Standardize Edilmiş Beta Katsayısı S.H.: Standart Hata



*Şekilde belirtilen değerler faktör yükleridir. (β)

Şekil 34: Yapısal Modele Tüm Alt Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Grafiği

Tablo 62: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

HİPOTEZLER	DOĞRULANDI/DOĞRULANMADI
H ₁ . Yüksek Performanslı İş Sistemleri Örgütsel Çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	DOĞRULANDI
H ₂ . Girişimci Örgüt İklimi, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Çeviklik ilişkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.	DOĞRULANDI

Yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre; yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkilediği doğrulanmıştır. Bununla birlikte araştırmadaki ikinci hipotezimiz olan; girişimci örgüt ikliminin, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracılık rolü üstlendiğine dair geliştirdiğimiz ikinci hipotezimiz de doğrulanmıştır.

4.1.6.4 Demografik Değişkenler İle Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Karşılaştırılması

Bu bölümde, demografik değişkenler olan işletme yaşı ve işletme büyüklüğü kriterleri açısından araştırmadaki değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği test edilmektedir.

4.1.6.4.1 İşletme Yaşı Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

Tablo 63' de uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, işletme yaşı 20 yıl ve altında olan ve 20 yıl üzeri olan işletmeler arasında, eğitim ve performans geliştirme, iş güvencesi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre; işletme yaşı 20 yıl üzeri olan işletmelerin, eğitim ve performans geliştirme, iş güvencesi düzeyleri işletme yaşı 20 yıl ve altında olan işletmelerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 63: İşletme Yaşına Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		Sıklık	Ortalama	Standart	t	p
		Dağılımı		Sapma		
Ücret ve Ödüllendirme	20 Yıl ve Altı	70	3,63	0,867	-0,904	0,367
	20 Yıl Üzeri	101	3,75	0,847		
Özerklik	20 Yıl ve Altı	70	3,56	0,854	-0,093	0,926
	20 Yıl Üzeri	101	3,57	0,839		
Eğitim ve Performans Geliştirme	20 Yıl ve Altı	70	3,81	0,865	-2,312	0,022*
	20 Yıl Üzeri	101	4,09	0,699		
İşe Alma ve Seçme	20 Yıl ve Altı	70	3,92	0,886	-1,577	0,117
	20 Yıl Üzeri	101	4,10	0,582		
İş Güvencesi	20 Yıl ve Altı	70	3,85	0,741	-3,013	0,003**
	20 Yıl Üzeri	101	4,15	0,528		
İşin Niteliği	20 Yıl ve Altı	70	4,29	0,633	0,052	0,959
	20 Yıl Üzeri	101	4,28	0,656		
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	20 Yıl ve Altı	70	3,84	0,637	-1,607	0,110
	20 Yıl Üzeri	101	3,99	0,543		
İşletmenin Çeviklik Değerleri	20 Yıl ve Altı	70	3,93	0,782	-1,019	0,310
	20 Yıl Üzeri	101	4,05	0,712		
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	20 Yıl ve Altı	70	3,90	0,781	-1,315	0,190
	20 Yıl Üzeri	101	4,05	0,687		
İşgücü	20 Yıl ve Altı	70	3,99	0,726	-0,624	0,534
	20 Yıl Üzeri	101	4,05	0,606		
Değişim Yönetimi	20 Yıl ve Altı	70	3,85	0,805	-0,875	0,383
	20 Yıl Üzeri	101	3,95	0,709		
Esnek Yapılar	20 Yıl ve Altı	70	3,99	0,773	-1,185	0,238
	20 Yıl Üzeri	101	4,12	0,647		
Örgütsel Çeviklik	20 Yıl ve Altı	70	3,93	0,698	-1,128	0,261
	20 Yıl Üzeri	101	4,04	0,596		
Girişimci Örgüt İklimi	20 Yıl ve Altı	70	3,71	0,743	-0,629	0,530
	20 Yıl Üzeri	101	3,78	0,711		

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

4.1.6.4.2 İşletme Büyüklüğü Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

Tablo 64’de gösterildiği üzere; uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, çalışan sayısı 4500 ve altında olan ve 4500 üzeri olan işletmeler arasında ölçek ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 64: Çalışan Sayılarına Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		Sıklık Dağılımı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Ücret ve Ödüllendirme	4500 ve Altı	108	3,69	0,768	-0,063	0,950
	4500 Üzeri	63	3,70	0,993		
Çalışan Özerkliği	4500 ve Altı	108	3,49	0,798	-1,677	0,095
	4500 Üzeri	63	3,71	0,902		
Eğitim ve Performans Geliştirme	4500 ve Altı	108	4,05	0,672	1,729	0,086
	4500 Üzeri	63	3,84	0,929		
İşe Alma ve Seçme	4500 ve Altı	108	4,07	0,580	0,995	0,321
	4500 Üzeri	63	3,95	0,923		
İş Güvencesi	4500 ve Altı	108	4,09	0,528	1,661	0,099
	4500 Üzeri	63	3,92	0,788		
İşin Niteliği	4500 ve Altı	108	4,31	0,604	0,853	0,395
	4500 Üzeri	63	4,23	0,710		
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	4500 ve Altı	108	3,95	0,490	0,628	0,531
	4500 Üzeri	63	3,89	0,724		
İşletmenin Çeviklik Değerleri	4500 ve Altı	108	4,06	0,689	1,441	0,152
	4500 Üzeri	63	3,89	0,818		
Bilişim Sistem ve Teknolojileri	4500 ve Altı	108	4,00	0,686	0,306	0,760
	4500 Üzeri	63	3,97	0,802		
İşgücü	4500 ve Altı	108	4,05	0,595	0,677	0,499
	4500 Üzeri	63	3,98	0,753		
Değişim Yönetimi	4500 ve Altı	108	3,90	0,678	-0,096	0,923
	4500 Üzeri	63	3,91	0,863		
Esnek Yapılar	4500 ve Altı	108	4,13	0,618	1,455	0,147
	4500 Üzeri	63	3,97	0,821		
Örgütsel Çeviklik	4500 ve Altı	108	4,03	0,566	0,836	0,404
	4500 Üzeri	63	3,94	0,752		
Girişimci Örgüt İklimi	4500 ve Altı	108	3,76	0,618	0,259	0,796
	4500 Üzeri	63	3,73	0,879		

SONUÇ

Günümüz işletmeleri, çeşitli çevresel değişimler nedeni ile faaliyetlerini yürütme noktasında çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Özellikle küreselleşme, pazarların sınırlarının ortadan kalkması, müşteri taleplerindeki değişiklikler ve ürün yaşam sürelerinin kısalması gibi faktörler, işletmelerin yaşam sürelerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin; çevrelerini takip eden, değişime ve müşteri taleplerine hızla cevap verebilen, pazara yeni ürün ve hizmetler sunabilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda tarihi gelişim süreci içinde, öncelikle seri üretim olarak başlayan ve ilerleyen zaman içerisinde örgütsel çeviklik olarak adlandırılan yeni bir davranış, düşünce ve yönetim şekli ortaya çıkmıştır. Örgütsel çeviklik, işletmelerin yüksek rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmelerini temel alan ve hangi unsurlar ile çevikliğe ulaşılabileceğini açıklayan bir yaklaşımdır. Yazında, örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu nedenle çalışmada, örgütsel çeviklik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yazında çeviklik kavramı, birçok farklı boyutu içeren bir kavram olarak ele alındığından, bu çalışmada da çeviklik boyutları olarak; işletmenin sahip olduğu çeviklik değerleri, işletmenin kullandığı bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, işbirliği ve dayanışma, değişim yönetimi ve esneklik olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

İşletmenin dış çevresinde yaşanan bu değişimler ile birlikte, işletmenin iç çevresinde de bazı değişimler görülmektedir. Bu değişimlerin başında, insan kaynağındaki değişimler olduğu söylenebilir. İnsan kaynağında yaşanan değişimler; çalışanların beklentilerinde yaşanan değişimler, yaşanan işgücü, yetenekli çalışanları işletmelerde tutma zorlukları vb. sıralanabilir. Bilindiği üzere insan unsuru, işletmenin en önemli kaynaklarının başında gelmektedir. Çünkü işletmenin temel hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan stratejiler, planlar, programlar, kaynakların kullanımı, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması vb. faaliyetlerin temel kaynağı insandır. Bu bağlamda işletmeler, insan kaynağının istenilen davranışları gösterebilmesi, bununla birlikte yeteneklerinin artırılması adına insan kaynakları yönetim sistemlerini gözden geçirmesi ve gerekir ise yeniden yapılandırması gerekmektedir. Diğer taraftan dış çevrede yaşanan

değişimler göz ardı edilmemelidir. Dış çevredeki değişimleri takip edecek, yenilik ve yaratıcılıklarını kullanarak talep ve ihtiyaçlara hızla cevap verecek ve işletme-pazar uyumu sağlayacak insan kaynağına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynağın bulunması, işletmeye kazandırılması ve yeteneklerinden yararlanılması, bir yönetim sisteminin uygulanıyor olmasını gerektirmektedir. Personel yönetimi olarak ortaya çıkan ve ilerleyen zaman içerisinde insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan bu sistem, daha sonraları yüksek performanslı iş sistemleri olarak adlandırılmış ve ele alınmaya başlanmıştır. Klasik insan kaynakları yönetimi temellerine göre çeşitli farklılıklar içeren, kendi içerisinde sinerjik etki yaratabilen, çeşitli uyum yeteneklerine sahip ve işletmenin performansını artırma hedefi olan yüksek performanslı iş sistemleri, hem iç hem de dış çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilir bir durumda olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmada, yüksek performanslı iş sistemleri ele alınmıştır. Yazında, yüksek performanslı iş sistemlerine ait farklı boyutlar ile yapılan çalışmalar mevcuttur. Çalışmada, yazında ağırlıklı olarak kullanılan ve yüksek performanslı iş sistemleri boyutları olan; işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, karar almaya katılım, iş güvencesi, işin netliği, çalışan özerkliği, ücret ve ödül sistemi ele alınıp, incelenmiştir.

İşletmelerin rekabetçi olabilmelerinde önemli roller üstlenen diğer önemli bir kavram ise girişimciliktir. Risk alabilen, proaktif davranan ve yenileşimci faaliyetlerde bulunan işletmelerin, girişimci oldukları söylenebilir. İşletmenin girişimcilik ilkelerine sahip olması ya da girişimci olarak görünmesi, çalışanların girişimci faaliyetlerde bulunmaları için yeterli olmayacaktır. Çalışanlar, işletmenin girişimci olduğunu algılamaları gerekmektedir. Bu algı ise örgüt iklimi sayesinde meydana gelmektedir. Eğer işletmenin sahip olduğu iklim; risk almayı, proaktif davranışları ve yenileşimci faaliyetleri destekler durumda ise çalışanlar girişimci davranışlar sergileme eğiliminde olacaklardır. Bu bağlamda, çalışmada girişimci örgüt iklimi açıklanarak; bu örgüt ikliminin boyutları olarak ise risk almayı destekleyen örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve yenileşimci örgüt iklimi araştırılmıştır.

Yazında yer alan görgül çalışmalarda, bu araştırma değişkenlerini konu edinen Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde yürütülmüş herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırma, Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerini kapsamaktadır. Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) çevresel değişimlerin, işletmelerin çevik olmasındaki temel itici güç olduğunu ifade etmişlerdir. Çevresel faktörlerde yaşanan hızlı değişimler nedeniyle Sivil havacılık sektörü de hızla gelişmekte ve değişmektedir. Örneğin; Türk Hava Yollarının alt kuruluşu olan ve orta düzey gelir seviyesine sahip yolculara hitap eden Anadolu Jet havayolları hızla büyümekte ve bu bağlamda yer hizmetleri işletmeleri de aynı hızda büyümektedir. Bu büyüme esnasında, değişime ve büyüme hızına uyum sağlayamayan yer hizmetleri işletmeleri, başarı gösteremeyecektir. Bununla birlikte ülkemizin jeopolitik konumu nedeni ile birçok yabancı havayolu, hem yolcu hem de kargo taşımacılığı yapmak üzere ülkemize uçuşlar gerçekleştirmektedir. Bu uçuşların gerçekleşebilmesi için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün sunduğu kolaylıklar nedeni yabancı havayolları, çok hızlı uçuş müsaadesi alabilmekte ve uçuşlarına başlayabilmektedir. Bu nedenle, yabancı uçaklara hizmet verecek işletmelerin, hızla bu yeni taleplere cevap verebiliyor olması gerekmektedir. Pazarda oluşan bu taleplerin karşılanabilmesi ise çevreyi taramak, takip etmek ve hızla karar vermek ile mümkün olmaktadır. Bu noktada çeviklik önem kazanmaktadır. Diğer taraftan politik ve siyasi gelişmeler nedeni ile uçuş trafiğinde hiç beklenmedik zaman dilimlerinde azalışlar meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda, Koçel (2014:489)'in ifade ettiği gibi; işletmelerin gerekli durumlarda küçülerek daha çabuk karar alabilen daha kıvrak, çabuk tepki gösterebilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Sivil Havacılık sektöründe yer hizmetleri olarak faaliyette bulunmak için gerekli izinler yine Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünden alınmaktadır. Yabancı havayollarına tanınan kolaylıklar gibi, tekelleşmenin önüne geçmek adına yer hizmetleri işletmelerinin ruhsatlandırılması konusunda da çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır. Özellikle ülkemizde yapımı süren yeni havalimanında yer hizmetleri işletmelerinin sayısında artış meydana gelmesi beklenmektedir. Kısacası, pazara yeni oyuncular dahil olacaktır. Bu nedenle mevcut yer hizmetleri işletmeleri, sunmuş oldukları hizmetlerde farklılık yaratmak zorundadır. Bu farklılığın yaratılmasında; risk almak, yenileşimci olmak ve proaktif davranışlar göstermek

ciddi önem taşımaktadır. Bu bağlamda yer hizmetleri işletmelerinin, girişimci bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir.

Diğer taraftan Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, emek yoğun işletmelerdir. Örneğin; uçak yükleme, yolcu hizmetleri ve kargo hizmetlerinde çalışan sayıları çok yüksektir. Çalışmamızda görüldüğü üzere yer hizmetleri işletmelerinde çalışan sayısı ortalama 29.000 kişidir. Hatırlanacağı üzere, Lester Thurow '*Kafa Kafaya*' isimli kitabında; işgücünün sahip olduğu becerilerin, 21. yüzyılın en önemli rekabet silahı olacağını ifade etmiştir. Bu rekabet silahını istenilen şekilde kullanabilmek için, doğru yapılandırılmış insan kaynakları yönetim tekniklerinin varlığı ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin performansını belirleyecek ve etkileyecek en önemli faktör, insan ve insanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, kendi içerisinde sinerjik etkiye sahip, çevrenin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen ve işletme performansını arttırmaya odaklı yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları, yer hizmetler işletmeleri için kaçınılmaz duruma gelmiştir. Çalışmamızın sonuçlarında ifade edildiği gibi, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına sahip yer hizmetleri işletmeleri, çevik işletmelerdir.

Araştırma, örgüt düzeyinde yürütülmüş ve işletmelerin yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Tüm işletme yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış ancak iş yoğunluğu gibi nedenler ile 171 adet geri dönüş alınabilmiştir. Toplanan anketlerin istatistiksel olarak test edilmesi sonucunda çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin büyük kısmının erkek (%27,5'i kadın, %72,5'i erkek) ve 41-50 yaş aralığında olduğu (%32,7) görülmektedir. Deneklerin yarısına yakınının, Lisans mezunu olduğu (%48,5) ve mesleki deneyim olarak 10-15 yıl aralığında olduğu (%33,9) görülmektedir. Ayrıca deneklerin çoğunluğunun, işletmede çalışma süresi 6-10 yıl aralığında olduğu (%37,4) tespit edilmiştir.

Araştırmada, öncelikle tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri incelenmiştir. İnceleme sonucunda ise, bağımsız değişken olan yüksek performanslı iş sistemleri, bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik ve aracı

değişken olan girişimci örgüt iklimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Daha sonrasında, hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Hipotezler, yapısal eşitlik modeli analizi ile test edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın 1. Hipotezinde (H_1), yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliği olumlu ve anlamlı yönde etkileyeceği öngörülmüştür ve bu hipotez doğrulanmıştır. Hipotezin doğrulanması sonucu, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına sahip işletmelerin, çevik bir yapıya ulaştıkları saptanmıştır. Diğer bir ifade ile işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, karar almaya katılım, iş güvencesi, işin netliği, çalışan özerkliği, ücret ve ödül sistemi uygulamalarını bir bütün halinde yürüten ve bu uygulamaların birlikte yürütülmesiyle ortaya çıkan sinerjik etki ile işletmeler çevik bir yapıya sahip olabileceklerdir.

Araştırmanın 2. Hipotezinde (H_2), girişimci örgüt ikliminin, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracılık rolü üstleneceği öngörülmüş ve bu hipotez doğrulanmıştır. Bu bağlamda, girişimci örgüt iklimine sahip ve yüksek performanslı iş sistemleri uygulayan işletmelerin daha fazla çevik bir yapıda olabilecekleri saptanmıştır.

Daha öncede ifade edildiği gibi yüksek performanslı iş sistemleri, girişimci örgüt iklimi ve örgütsel çeviklik konularını bütüncül bir model altında ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak bazı araştırmalarda, bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamaları ele alınmış ve işletme performansı ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin; Koçak ve Temiz (2016) yapmış oldukları çalışma sonucunda; öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliği yüksek olan çalışanların yenilikçi davranış gösterme eğilimlerinin de artacağını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda işe alım ve seçme süreçlerinde yapılacak doğru seçimler, işletmenin yaşamlarını sürdürebilmeleri gibi kritik konulara kadar etki edebilmektedir. Bir diğer çalışmada ise, Sheinfeld ve Zalkind (1987) yapmış oldukları çalışmada; belirsizlik toleransı düşük olan çalışanların, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek özelliklere sahip olabildikleri halde, yaptıkları işle ilgili bilgi eksikliği ya da rol belirsizliği nedeniyle bu performans düzeyine ulaşamadıklarını tespit etmişlerdir. Charbonnier, Voirin ve El Akremi (2011) yapmış oldukları çalışmada;

çalışanları destekleyici faaliyetlerin, çalışanların uyum sağlama performanslarını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Huselid (1995) yapmış olduğu çalışmada, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile işgücü devir oranı, işletmenin karı ve pazar değeri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Macduffie (1995) çalışmasında, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarını bir bütün (demet) olarak ifade etmiş ve işletme verimliliği ile kalite üzerinde önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir. Wright, McMahan ve McWilliams (1999) yaptıkları çalışma sonucunda; eğitim ve teşvik sistemi ile çalışanların motivasyonu arasında direkt ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile (işe alma ve seçme, performans değerlendirme ve ödüllendirme) ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Nijssen ve Paauwe (2012) ise dinamik yetenekler ve çeviklik kavramları üzerine araştırma yapmışlardır. İşletmelerin çevik bir yapıya ulaşması için çeşitli yeteneklere sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yetenekler için kullanılan ve Teece ve Diğerleri (1997) tarafından kavramsallaştırılan ‘dinamik yetenekler’, bir rekabet avantajı sağlama kaynağı olarak değerlendirilen, geliştirilebilen ve korunabilen tüm maddi ve maddi olmayan kaynak ve yeteneklerin kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Aarons ve Sawitzky (2006); örgüt iklimi ve iş tutumlarının işgücü devrine etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. İşgücü devrinin; çalışanların moralini, kısa ve uzun vadeli verimliliğini ve örgütsel etkililiğini olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Dess ve Diğerleri (2005) ise, küresel rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için daha girişimci olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Yazında, yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel çeviklik ve girişimci örgüt iklimi kavramları ayrı ayrı ele alınıyor olsa da bütüncül bir model altında yürüttüğümüz araştırma sonuçlarımızı desteklemekte ve paralellik göstermektedir.

Diğer bir araştırma sorumuz; işletme yaşı, işletme büyüklüğü açısından araştırma değişkenlerinde (yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel çeviklik, girişimci örgüt iklimi) farklılık olup olmadığıdır. Yapılan analizler sonucunda; işletme yaşı 20 yıl ve altında olan ve 20 yıl üzeri olan işletmeler arasında eğitim ve performans geliştirme, iş güvencesi bakımından istatistiksel olarak anlamlı

farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; işletme yaşı 20 yıl üzeri olan işletmelerin; eğitim ve performans geliştirme ve iş güvencesi düzeyleri işletme yaşı 20 yıl ve altında olan işletmelerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, köklü ve kurumsal işletmelerde, eğitim ve performans geliştirmeye verilen önemi ortaya koymaktadır. Özellikle yer hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren kurumsal ve köklü işletmelerin, çalışanlarını geliştirmeyi öncelik olarak belirledikleri ifade edilebilir. Çünkü yer hizmetleri işletmelerinin, yürüttükleri işlerin (yer hizmetlerine ait özel araçları kullanma, havayollarına ait sistemlerin kullanılması, uluslararası kurallara uygun bilet satışı, temsil, uçakların denge hesaplarının yapılması gibi) özellikleri nedeni ile eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerini sürdürmeleri kaçınılmazdır. Yeterli mesleki eğitimi almamış ve performansı istenilen seviyede olmayan çalışanlar, başta uçak kazası olmak üzere çok farklı ağır sonuçlara neden olabilmektedir. Bu bağlamda, yeterli eğitime, yetkinliğe, tecrübeye ve performansa sahip çalışanlar, uzun yıllar aynı işletmede çalışabilmektedir. Dolayısıyla, bir iş güvencesine sahip oldukları söylenebilir.

İşletme yaşı 20 yıl altında olan işletmelerde aynı sonucun çıkmamasında farklı nedenler olduğu düşünülmektedir. Bunların başında, işletmelerin kurumsal kimliği ve yapılan işin özellikleri gelmektedir. İşletme yaşı 20 yılın altında olan işletmelerin çoğu çok eski işletmeler olmadığı gibi yaptıkları işlerin çeşitliliği daha azdır. Örneğin, sadece temsilcilik hizmeti veren bir yer hizmetleri işletmesinde, çok fazla eğitim çeşitliliği olmayabilir. Bu bağlamda, ihtiyaç duyulan işgücünün bulunmasında ve eğitilmesinde çok fazla zorluk yaşanmayacaktır. İşgücünün kolay bulunabilmesi ve işletmeye kolaylıkla alınabiliyor olması, mevcut çalışanların iş güvencesine sahip olmasının önünde bir engel olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca, araştırma sorularımız arasında bulunan işletme büyüklüğü (çalışan sayısı) açısından da farklılıklar incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; çalışan sayısı 4500 ve altında olan ve 4500 üzeri olan işletmeler arasında ölçek ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç, işletmenin büyüklüğünün önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Bloodgood (2006) ABD'de yürütmüş olduğu

çalışmada; küçük işletmelerin finansal performansları arttığında daha fazla değişim gösterdiklerini, büyük işletmelerin ise finansal performansında belirgin bir düşüş olduğu zaman değişimi başlatma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Bu çalışma küçük ve büyük işletmelerin, ihtiyaç duyulması halinde harekete geçebildiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, işletmenin büyüklüğü, değişimi başlatmak için önemli bir faktör olarak görülmemektedir. Ayrıca Lin ve Diğerleri (2012) ise; işletme büyüklüğü ile işletme içindeki karmaşıklığın orantılı olarak arttığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, işletmeler büyüdükçe daha karmaşık bir hal almaktadır. Ancak her durumda, değişimi başlatabilmektedirler. Bu çalışmaların bulguları, araştırma sonucumuzu desteklemekte ve paralellik göstermektedir.

Çalışmamızı derinleştirmek ve model içerisinde bulunan alt boyutların ilişkileri hakkında daha fazla bilgi almak için korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bilindiği üzere eğitim ve performans geliştirme faaliyetleri, kişinin gelişimini sağladığı gibi bireysel performansının da artışına hizmet etmektedir. Motivasyon teorilerinden birisi olan ve Clayton Alderfer tarafından ifade edilen ERG yaklaşımı; varolma, aidiyet ve gelişme ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Koçel, 2014). ‘Gelişme ihtiyacı, insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.’(Eren, 2013:543). Bu bağlamda insanlar, eğitim ve gelişme ihtiyaçları olan sosyal varlıklardır. Bu açıklamalar ışığında eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları motive etmekte ve performanslarını arttırmalarına destek olmaktadır. Bununla birlikte eğer insanlar, farklı işler ve görevlere geçmek için gerekli motivasyona sahip ve istekliler ise yeni görev ve işlerine hızla uyum sağlamakta ve iş süreçlerini hızlıca öğrenmektedirler. Farklı göreve ve sorumlulukları yerine getiren ve istenilen performans seviyesine ulaşan çalışanların, ücret ve ödüllendirme sisteminin faydalarından daha fazla yararlanabileceği söylenebilir. Ayrıca mesleki eğitimi yeterli ve kişisel gelişimini tamamlamış çalışanların, kendi işleri ile ilgili karar verebilecekleri ifade edilmektedir. Örneğin; Armstrong ve Taylor (2014) özerkliği; çalışanların işlerini yürütmesi sırasında kendilerini özgür hissetme, iş planlarını yapmada takdirlerini kullanma ve işlerini nasıl yürüteceklerini belirleme derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda, araştırma kapsamında yer alan

yer hizmetleri işletmelerinin, eğitim ve performans geliştirme faaliyetleri ile çalışanların özerk davranışlar sergilemelerine izin verdiği düşünülmektedir. Bu bulgular ışığında, araştırma bulgularımızdan biri olan *eğitim ve performans geliştirme* faaliyetleri ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasındaki güçlü ilişki ve çalışan özerkliği değişkeni ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişki, yazındaki çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Bu açıdan, eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerindeki artış, ücret ve ödüllendirme ve çalışan özerkliğinde de bir artış meydana getirmektedir. Kısacası, eğitim alan ve bu doğrultuda performansı yükselen yer hizmeti çalışanlarının, ücret ve ödülleri de ayrıca özerklik seviyelerinde de artış meydana gelmektedir. Ücret ve ödülleri tatminkar olan çalışanların daha motive olacağı düşünüldüğünde, motive çalışanların yaratıcılıkları da artış gösterecektir. Ayrıca özerkliğe sahip çalışanlar, daha fazla girişimci davranışlarda bulunabilecektir.

Eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerinin, çalışan özerkliği ve ücret ve ödüllendirme sistemi ile ilişkili olduğunu ifade etmiştik. Diğer bir bulgumuz ise bu ilişkide işe alma ve seçme faaliyetlerinin önemini açıklamaktadır. Bulgumuz, *işe alma ve seçme* faaliyetleri ile ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışan özerkliği, eğitim ve performans geliştirme arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Öncelikle yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının kendi içerisinde sinerjik ve birbirini destekleyen bir etki yarattığı görüşü bu bulgular ışığında desteklenmektedir. Bilindiği üzere, işe alma ve seçme faaliyetleri, işletme verimliliğini ve performansını direkt olarak etkilemektedir (Hançer, 2004). Yüksek performanslı bir işletmeye sahip olmak ise; yetkin, iç ve dış motivasyonu yüksek olan işgücü ile mümkün olmaktadır (Çetin, 2013). Bu nedenle işletmenin işe alma ve seçme faaliyetleri, yüksek performansa ulaşmada en önemli faaliyetler arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, işe alma ve seçme faaliyetlerinin kalitesindeki artış, işletmenin hedeflerine katkı sağlayacaktır. Doğru işe alma ve seçme faaliyetleri ile işletmeye alınan çalışanların; ücret ve ödülleri, özerklikleri, eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerine dahil olabilmeye imkanları daha fazla olacağı tespit edilmiştir.

Çalışanlara iş güvencesi verilmemesi, çalışanların işlerini kaybetme korkusu nedeni ile girişimci faaliyetlerde bulunmalarını engellemektedir. Bu nedenle çalışanlar, mevcut çalışma sistemlerinin çok fazla dışına çıkmadan iş sorumluluklarını yerine getirme eğilimindedirler. İşlerinin güvence altında olduğunu hisseden çalışanlar ise; Michie ve Sheehan'ın (1999) çalışmalarında ifade ettiği gibi daha fazla yeni ürün ve süreç sunma eğilimi içerisindedirler. Bu eğilim, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabileceği ve geliştirebileceği ortam ve imkanlar sunulması durumunda ortaya çıkacaktır. Bu açıklama ışığında, yeni ürün ve süreçler sunma eğiliminde olan çalışanlara işletme tarafından özerklik sağlanıyor olması gerektiği düşünülmektedir. Diğer taraftan iş güvencesi, Hau ve Chow (2005) tarafından ifade edildiği gibi; çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanların ise hem performansı hem de eğitim süreçlerindeki verimliliği de yüksek olacaktır. Bu bağlamda, çalışanlara verilen iş güvencesindeki artış, çalışanların özerklik düzeylerinde ve eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerinin verimliliğinde de artış olacağı anlamını taşımaktadır. Ayrıca yapılacak işlerin net olması, eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerinin daha doğru yürütülmesini sağlayacaktır.

Yüksek performanslı iş sistemleri; Macduffie (1995) yapmış olduğu çalışmada tanımladığı gibi; birbirleriyle örtüşen, kendi içinde tutarlı, sinerjik etkiye sahip ve birbirlerini güçlendiren birden fazla insan kaynakları yönetimi uygulamaları demetidir. Çalışmamızda *yüksek performanslı iş sistemleri* boyutları olarak ele aldığımız tüm alt boyutların, yüksek performanslı iş sistemleri ana boyutu ile pozitif yönlü güçlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda; ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışan özerkliği, eğitim ve performans geliştirme, işe alma ve seçme, iş güvencesi ve işin netliğinde meydana gelen artış, yüksek performanslı iş sistemlerinin etkisini olumlu yönde arttıracaktır.

Crocitto ve Youssef (2003) tarafından ifade edildiği gibi çeviklik değerleri; işletmenin sahip olduğu insan kaynakları, ileri teknolojiler ve örgüt yapısının çevik olabilmesi için önemli roller üstlenmektedir. Bu bağlamda, işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojileri ile yüksek performanslı iş sistemlerinin olumlu bir çıktısı olan doğru yönetilen insan kaynağı, işletmenin

çeviklik değerleri ile ilişki içerisindedir. Bu bilgiler ışığında, çalışmamızda elde edilen *işletmenin çeviklik değerlerinin, bilişim sistem ve teknolojileri* ile yüksek performanslı iş sistemleri arasındaki güçlü ve pozitif yönlü ilişkisi, yazındaki açıklamalar ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, işletme sahipleri ya da st kademe yöneticilerinin ve dolayısıyla işletmenin sahip olduğu çeviklik değerleri ne kadar yüksek ise yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının da o derece yüksek olacağı tespit edilmiştir. Kısacası, evik olmak isteyen ve bu hedefe ulaşmak için çeviklik değerlerine sahip olan işletmeler, daha fazla yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları yürütmektedir. Ayrıca stn bilişim sistem ve teknolojilerine sahip işletmelerin, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının yürütümünde daha başarılı olacakları ifade edilebilir.

İşletmede alışan işgücünün evik olması kritik önem taşıyan bir konudur. Wright, McMahan ve McWilliams'ın (1994) ifade ettiği gibi; evik bir işletmenin öncelikle pazarda yaşanan değişikliklerden haberdar olması, bu değişiklikleri hissetmesi ve stratejilerini hızla ve verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. İşletmelerin hızlı olabilmesi ise, sahip oldukları işgücünün çevikliğine bağlıdır. Bunun nedeni ise çevreye verilecek cevapların; hızlı öğrenme, yeni beceriler kullanma, yeni teknolojiler kullanma ve/veya işlerin nasıl yapılacağını yeniden düzenleyebilme gibi yeteneklere sahip çalışanların varlığı sayesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Ayrıca Gunasekaran (1999) evik işgücünü; bilişim sistem ve teknolojileri bilgisi ve becerisi olan ayrıca çok farklı beceri ve yeteneklere sahip çalışanlar olarak tanımlamıştır. Bir diğer çalışmada ise Araza ve Aslan (2016) işgücü evikliğinin; azalan hiyerarşik yönetim sistemi, takım halinde çalışan ve karar almada yetkilendirilen işgörenler ile ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Becker ve Gerhart (1996); yüksek performanslı iş sistemlerinin bir uygulaması olan performans değerlendirme ile ücret ve ödül sisteminin, işletme performansına olumlu etkileri olduğu ve bu bağlamda, işletmenin evik bir yapıya ulaştığını ifade etmişlerdir. Bu bilgiler ışığında, performans değerlendirme ile ücret ve ödül sistemi, çalışanların davranışlarını etkilediği ve bu bağlamda işgücü evikliğinin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Burke ve Diğerleri (2015) ise; çalışan memnuniyeti yüksek olan bir işletmede çalışanların, işletme hedeflerine ulaşmada önemli katkılar sağladığını söylemişlerdir. Çalışmamızın

bulguları arasında yer alan; işgücünün çevikleşmesi ile ücret ve ödüllendirmede, çalışan özerkliğinde, eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerinde ve iş güvencesinde artış olacağı tespiti, yazındaki çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Yazında, işletmelerin çevikliğe nasıl ulaşabilecekleri konusunda yapılmış birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin; Becker ve Diğerleri (2000) çalışmalarında işletmenin çeviklik değerleri; Sarker ve Sarker (2009) ise bilişim sistem ve teknolojileri üzerinde durmuştur. Bununla birlikte, Meredith ve Francis (2000) işgücü çevikliği; Yusuf ve Diğerleri (1999) değişim; Becker ve Diğerleri (2001) işbirliği ve dayanışma; Sharifi ve Zhang (1999) ise esnek yapılar üzerine odaklanmışlardır. Wendler (2014) ise bu yazarların çalışmalarından yola çıkarak, örgütsel çevikliğe ulaşmak için; işletmenin çeviklik değerlerine, bilişim sistem ve teknolojilerine çevik işgücüne, değişim yönetimine ve esnek yapılara sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, çalışmamızda *örgütsel çeviklik* boyutları olarak ele aldığımız tüm alt boyutların, örgütsel çeviklik ana boyutu ile pozitif yönlü güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ve yazındaki çalışmalar ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak; işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, işgücü, değişim yönetimi ve esnek yapılarda meydana gelecek artışlar, işletmenin çeviklik düzeyinde artışın ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel çeviklik ile yüksek performanslı iş sistemleri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Hatırlanacağı üzere, Miller ve Friesen (1982); girişimci işletmelerin genellikle yenilikçi örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi ve proaktif örgüt iklimine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, risk alan, proaktif olan ve yenilikçi bir örgüt iklimine sahip işletmelerin, çevik bir yapıya ulaşmada diğer işletmelere göre bir adım önde olacakları söylenebilir. Çalışanların risk alıp yenilikçi davranışlarda bulunabilmeleri için işletmelerin çalışanlarına özerklik tanıyıp olması gerekmektedir. Kendi kendilerine karar alamayan ve süreçleri yönetemeyen çalışanların, risk alması ve yenilikçi davranışlar sergilemeleri mümkün olamayacaktır. Girişimci işletmeler, eğitim ve performans geliştirme faaliyetleri ile çalışanlarının farklı yetenek ve becerilere

sahip olmalarını istemektedirler. Bu nedenle girişimci örgüt iklimine sahip işletmelerde eğitim ve performans geliştirme faaliyetlerinin daha fazla olacağı ifade edilebilir. Bununla birlikte girişimci örgüt iklimine sahip işletmelerin, işgörenlerinin girişimci bir kişiliğe sahip olmaları beklenmektedir. Bu nedenle işe alma ve seçme süreçlerinde, kişilerin bu özellikleri dikkate alınmaktadır. Bu açıklamalar ışığında, çalışmamızın bir diğer bulgusu; ücret ve ödüllendirme sistemi, özerklik, eğitim ve performans geliştirme, işe alma ve seçmenin girişimci örgüt iklimi üzerinde pozitif etkisi olduğudur. Ayrıca *girişimci örgüt ikliminin*, işletmenin çeviklik değerleri, bilişim sistem ve teknolojileri, değişim yönetimi, esnek yapılar üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çalışmamızda bazı değişkenlerin farklı değişkenler üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Örneğin; işin netliğinin, girişimci örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu sonuç, girişimci örgüt ikliminin ortaya çıkmasında, yapılacak işlerin net olarak belirlenmesinin etkili olmadığı anlamını taşımaktadır. Çünkü girişimci örgüt ikliminin ortaya çıkmasında, öncelikle işletmenin çalışanlarını girişimci davranışlar sergilemeleri için desteklemesi gelmektedir. Ayrıca, işe alma ve seçmenin de değişim yönetimi üzerindeki anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Değişim yönetimi süreci, üst kademe yöneticilerin kişisel beceri ve yetenekleri ile ilgilidir. Bu bağlamda, işe alma ve seçme faaliyetleri değişim yönetimini üzerinde etkileri olmadığı ifade edilebilir. Bir diğer bulgu ise; iş güvencesinin, işletmenin çeviklik değerleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasıdır. Yine daha önce ifade edildiği gibi işletmenin çeviklik değerleri, işletmenin sahibi ya da üst kademe yöneticilerinin değerleri ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların iş güvencesine sahip olması, kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile mümkün olmaktadır. İşletmenin çeviklik değerleri arasında, çalışanlarına iş güvencesi sunmak olabilir. Ancak çalışanların yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmamaları durumunda, bu çalışanlara iş güvencesi sunmak doğru olmayacaktır.

Bu çalışmanın literatüre, kuramsal ve uygulamada katkıları bulunmaktadır. Çalışmanın *kuramsal katkısı*, yüksek performanslı iş sistemlerinin, örgütsel çevikliğe etkisini ve bu ilişkide aracı rol üstlenen girişimci örgüt ikliminin bütüncül bir modelde incelenmesi ve bu alandaki boşluğun doldurulması olarak açıklanabilir. *Uygulamadaki katkısı* ise, yüksek

performanslı iş sistemlerinin, örgütsel çevikliğe etkisinin Türkiye’de faaliyet gösteren Yer Hizmetleri işletmelerinde ilk kez araştırılmış olmasıdır. Bu bağlamda çalışmamızın, Sivil Havacılık sektörüne faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerine çeviklik, yüksek performans, insan kaynakları uygulamaları ve girişimci örgüt iklimi bağlamında hizmet edebilecek bilimsel bir çalışma olduğunu ifade edebiliriz.

Çalışmanın yukarıda açıklanan katkılarının yanısıra yöntemsel bazı güçlü yanları da bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın anakütlesini bünyesinde çok fazla işgücü bulunduran ve bununla birlikte hızla gelişen Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin, sektörde yaşanan hızlı değişime ve gelişime ayak uydurabilmek için çevik olma eğilimleri bulunmaktadır. Bu bağlamda ilgili işletmelerde tam sayım yapılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırmada kullanılan tüm ölçme araçlarının çok yönlü geçerlilik ve güvenilirlikleri analiz edilmiş böylece güvenilir ölçme araçlarıyla ölçülmek istenilenler ölçülmüştür. Aynı zamanda araştırmada tam sayım yapılarak verilerin toplanması, yapılan analizlerle elde edilen bulguların yüksek derecede genelleme yapılmasına imkân vermiştir.

Özetle; günümüz işletmeleri, rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş çevrelerinde hızla karar alabilen, yenileşimci faaliyetler yürütebilen, müşteri talep ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilen ve çevresine hızla uyum sağlayabilen yapıda olmalıdırlar. Kısacası, çevik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde işletmelerin yaşam süreleri çok uzun olamamaktadır. İşletmenin bu özelliklere sahip olabilmesinde etkin bir şekilde rol alan en önemli kaynaklardan birisi insan kaynağıdır. İnsan kaynağı, çeşitli ihtiyaçları ve talepleri olan beşeri varlıklardır. İnsandan en iyi verimi alabilmek, onları geliştirmek, motive etmek, ihtiyaç ve taleplerini karşılamak ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda işletmeler, sahip oldukları insan kaynağını doğru yapılandırılmış yönetim sistemleri ile yönetmelidirler. Bu sistemin ayrıca işletme performansını artırma konusuna da odaklanmış olması gerekmektedir. Bu nedenle yazında yüksek performanslı iş sistemleri olarak ifade edilen bir dizi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yukarıda ifade edilen gereklilikleri ve ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte

işletmenin sahip olduğu iklim, göz ardı edilmemelidir. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş çevrelerinde, girişimciliği destekleyen bir örgüt ikliminin önemi çok büyüktür. İşletmeler ne kadar girişimciliği destekler ise o kadar çevik bir yapıda olabileceklerdir. Bu bağlamda, yüksek performanslı iş sistemlerine sahip ve bu sistemlerini girişimci örgüt iklimi ile destekleyen işletmeler, çevik bir yapıda olacaklardır.

Çalışmanın güçlü yanları olduğu kadar bazı kısıtları da mevcuttur. Araştırma için gerekli olan veriler üst ve orta kademe yöneticilerden toplanmış ve değerlendirilmiştir. Üst ve orta kademe yöneticilerin zaman kısıtları ve anketteki ifade sayısının fazla olmasından dolayı, anketlerin gönderildiği tüm yöneticilerden geri dönüş alınamamıştır. Ayrıca çalışmamızın boylamsal olmaması da bir farklı kısıt olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada, Türkiye Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, çevikliğin elzem olduğu perakende, bilişim ve farklı hizmet sektörleri ele alınabilir. Özellikle rekabetin çok yüksek yaşandığı perakende sektörü hızla büyümekte ve bu sektöre farklı oyuncular kolaylıkla nüfuz edebilmektedir. Bu bağlamda çeviklik, bu sektör için önemli bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bilişim sektörü ise yine perakende sektörü gibi çok hızlı gelişmektedir. Bu sektörde de farklı ürün ve hizmet sunan işletmeler, diğer işletmelerden ayrılarak rekabet üstünlüğü sağlama amacındadırlar. Bu nedenle çeviklik, bu sektör için de ayrı bir önem taşımaktadır. Hizmet sektörü ise çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalarda, hizmet sektörünün çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Bu çerçevede, hizmet sektörü ile ilgili yapılacak gelecekteki araştırmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akdemir, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. Genişletilmiş Yeni Baskı. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Akdemir, A. (Ed.). (2015). *Girişimcilik ve İş Kurma*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdemir, A. (Ed.). (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi.
- Araza, A., G. Aslan. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Armstrong, M. ve S. Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Baskı. İngiltere: Kogan Page Limited.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. 1. Baskı. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., D. E. Elmalı ve L. M. Arslan. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15. Baskı. İngiltere: Pearson Education Limited.

- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ghiselli, E. E., J. P. Campbell ve S. Zedeck. (1981). *Measurement Theory For The Behavioral Sciences*. San Francisco: W.H. Freeman and Co.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*. 1.Baskı. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Hair, J. H. ve Diğerleri. (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4.Baskı. Londra: Prentice Hall International Edition.
- Keskin, H., A. E. Akgün ve İ. Koçoğlu. (2016). *Örgüt Teorisi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mertler, C. A. ve R. A. Vannatta. (2005). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation*. 3. Baskı. Amerika Birleşik Devletleri: Pyrczak Publishing.
- Meydan, C. H. ve H. Şeşen. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Pekdemir, M. I. (Ed.). (2017). *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö. ve Diğerleri. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schumacker, R. E. ve R. G. Lomax. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 2. Baskı. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Stewens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics For The Social Science*. 3. Baskı. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Ülgen, H. ve K. S. Mirze. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Tabachnick, G. B. ve L. S. Fidell. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 4. Baskı. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Tevrüz, S., İ. Erdem ve T. Bozkurt. (2012). **Davranışlarımızdan Seçmeler**. 3. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tiwana, A. (2003). **Bilginin Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayın Yapım ve Tanıtım Tic. Ltd. Şti. (Dışbank Kitapları).

MAKALELER

Aarons, A. G. ve A. C. Sawitzky. (2006). Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 33. (3), s: 289-301.

Akbolat, M. ve O. Işık. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16. (1), s: 401-424.

Akkılıç, M.E. ve Diğerleri (2014). Hizmetin Önemi İle Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkide Otel Niteliklerinin Aracı Etkisinin Tespiti. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*. (1), s:1-22.

Aksay, K., C. Erbil ve A. Öğüt. (2016). Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımının Yenilikçilik Kapasitesi ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16. (31), s: 114-129.

Akolaş, D. A. (2004). Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12), s: 29-43.

Al-Hakim, L. A. Y., T. H. Thabit ve H. A. A. Al-Nasrawi.(2017). Complementary Relationship Between Organizational Architecture and Organizational Agility. An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil – Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 3. (3), s: 19-28.

Alagöz, A., M. Zerenler ve B. Yılmaz. (2006). Konya İlinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Muhasebe-Finans Bilişim Sistemleri Kullanımının Örgütsel Verimliliğe Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 6. (12), s: 273-291.

Alavi, S. ve Diğerleri. (2014). Organic Structure and Organisational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility. *International Journal of Production Research*. 52. (21), s: 6273-6295.

- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9. (17), s: 27-49.
- Alpkan, L. ve Diğerleri. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6. (2), s: 175-189.
- Alves, A. C., J. D. Carvalho ve R. M. Sousa. (2012). Lean Production as Promoter of Thinkers to Achieve Companies' Agility. *The Learning Organization*. 19. (3), s: 219-237.
- Amit, R. ve P. J. H. Schoemaker. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14. (1), s: 33-46.
- Appelbaum, S. H. ve Diğerleri. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), s: 6-14.
- Armstrong, C. ve Diğerleri. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management*. 49. (6), s: 977 – 998.
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations System in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*. 45. (3), s: 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*. 37. (3), s: 670-687.
- Baer, M. ve M. Frese. (2003). Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 24. (1), s: 45-68.
- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 0. (23), s: 35-59.
- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 7. (2), s: 23-47.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. (1), s: 99-120.

- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. 9. (4), s: 49-61.
- Baron, R. M. ve D. A. Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. (6), s: 1173-1182.
- Bateman, T. S. ve J. M. Crant. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 14. (2), s: 103-118.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*. 45. (3), s: 587-597.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10. (3), s: 67-91.
- Becker, B. ve B. Gerhart. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39. (4), s: 779-801.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 7. (1), s: 34-44.
- Bhatt, R. (2017). Theoretical Perspective of Change Management. Clear International *Journal of Research in Commerce and Management*. 8. (2), s: 34-36.
- Björkman, İ. ve F. Xiucheng. (2002). Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China. *International Journal of Human Resource Management*. 13. (6), s: 853-864.
- Bottani, E. (2009). On the Assessment of Enterprise Agility: Issues From Two Case Studies. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 12. (3), s: 213-230.
- Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal*. 34. (1), s: 37-59.
- Caplow, T. (1957). Organizational Size. *Administrative Science Quarterly*. 1. (4), s: 484-505.

- Chin, W. W. (1998). Issue and Opinions on Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18, s: 39-50.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29. (1), s: 37-44.
- Crocitto, M. ve M.Youssef. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data System*. 103. (6), s:388-397.
- Collins, C. J. ve K. G. Smith. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*. 49. (3), s: 544-560.
- Coşkun, S., M. Mesci ve İ. Kılınç. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13. (2), s: 101-132.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2010). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20. (2), s: 295-310.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie ve P. M. Wright. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?. *Academy of Management Journal*. 48. (1), s: 135-145.
- Delery, J. E. ve D. H. Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39. (4), s: 802-835.
- Delery, J. E. (1998). Issue of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*. 8. (3), s: 289-309.
- Deniz, M. ve R. Çoban. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. (2), s: 49-72.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3. (1), s: 11-15.

- Dulkadir, B. ve B. Akkoyun. (2013). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4. (7), s: 72-90.
- Dyer, L. ve T. Reeves. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*. 6. (3), s: 654-670.
- Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (13), s: 155-162.
- Ergeneli, A. (2014). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 50. (1), s: 187-199.
- Eser, G. (2017). Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi. *Business and Economics Research Journal*. 8. (4), s: 815-834.
- Fay, D., H. Lührmann ve C. Kohl. (2007). Proactive Climate in a Post-reorganization Setting: When Staff Compensate Managers' Weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13. (2), s: 241-267.
- Felipe, C. M., J. L. Roldan ve A. L. Rodriguez. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. *Journal of Business Research*. 69. (10), s: 4624-463.
- Fornell, C. ve D. F. Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18. (1), s: 39-50.
- Ganguly, A., R. Nilchiani ve J. V. Farr. (2008). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*. 118. (2), s: 410-423.
- Granero, A. G. ve Diğerleri (2015). Unraveling the Link Between Managerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate. *Journal of Business Research*. 68. (5), s: 1094-1104.

- Grant, A. M. ve S. J. Ashford. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*. (28), s: 3-34.
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of The High Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*. 42. (2), s: 349-378.
- Görener, A. (2013). Tedarik Zinciri Stratejisi Seçimi: Bulanık VIKOR Yöntemiyle İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 5. (3), s: 47-62.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relation. *Journal of Management Studies*. 24. (5), s: 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8. (3), s: 263-276.
- Guest, D. E. ve Diğerleri. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Industrial Relations*. 41. (2), s: 291-314.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework. *International Journal of Production Research*. 36. (5), s: 1223-1247.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 87-105.
- Guthrie, J. P. (2001). High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*. 44, (1). s: 180-190.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23. (2), s: 61-85.
- Güçlü, N. ve E. T. Şehitoğlu. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 0. (13), s: 240-254.

- Güleş, H. K., H. Bülbül ve V. Çağlıyan. (2013). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 3. (6), s: 61-83.
- Güzel, D. (2013). İmalatçı Kobi'lerin Çeviklik Açısından İncelenmesi: Erzurum İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 15. (1), s: 183-197.
- Hau, I. ve S. Chow. (2005). High Performance Work System in Asian Companies. *Thunderbird International Business Review*. 47. (5), s: 575-599.
- Hopp, W. J. ve M. P. Oyen. (2004). Agile Workforce Evaluation: A Framework For Cross-training and Coordination. *Institute of Industrial Engineers*. 36. (10), s: 919-940.
- Holsapple, C. W. ve X. Li. (2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective. *Proceedings 13th International Command and Control Research and Technology Symposium*. ABD: Dudley Knox Library.1-25.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38. (3), s: 635-672.
- Huselid, M. A. ve B. L. Rau. (1996). The Determinants of High Performance Work Systems: Cross Sectional and Longitudinal Analyses. *Academy of Management Annual Meetings*.
- Huselid, M. A. ve B. E. Becker. (1997). The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. *Academy of Management Annual Meetings*.
- Ichniowski, C., K. Shaw ve G. Prennushi. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*. 87. (3), s: 291-313.
- İleri, Y.Y. ve Y. Soylu. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 13. (1-2), s: 13-28.

- İlic, D. ve T. Keçecioğlu. (2008). Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Review of Social, Economic ve Business Studies*. 11-12. (5), s: 1-23.
- Jain, A. K. (2012). Impact of Organizational Size & Alliance Formations on Perceived Organizational Performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 47. (3), s: 559-574.
- Jung, C. S. ve G. Lee. (2016). Organizational Climate, Leadership, Organization Size, and Aspiration for Innovation in Government Agencies. *Public Performance & Management Review*. 39. (4), s: 757-782.
- Kang, J. H. ve Diğerleri. (2016). Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross Level Investigation. *Journal of Business Venturing*. 31. (6), s: 628-642.
- Karcioğlu, F. ve E. Türker. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24. (2), s: 121-140.
- Kasap, G. C. ve D. Peker. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8. (27), s: 57-78.
- Katayama, H. ve Bennett, D. (1999). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts And A Study of Practice. *International Journal of Production Economics*. (60-61), s: 43-51.
- Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.(2), s: 179-207.
- Kerman, U. ve S. Öztop. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1. (19), s: 89-112.
- Koch, M. J, ve R. G. McGrath. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*. 17. (2), s: 335-354.

- Koçak, R. D. ve Ü. Temiz. (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5.(8), s: 3330-3353.
- Lado, A.A., M. C. Wilson. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective. *Academy of Management Review*. 19. (4), s: 699-727.
- Lepak, D. P. ve S. A. Snell. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*. 24. (1), s: 31-48.
- Lepak, D.P. ve J. D. Shaw. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the Future. *The International Journal of Human Resource Management*. 19. (8), s: 1486-1499.
- Lin, L. S. ve Diğerleri. (2012). Human Capital Disclosure and Organizational Performance: The Moderating Effects of Knowledge Intensity and Organizational Size. *Management Decision*. 50. (10), s: 1790-1799.
- Liu, F. ve Diğerleri. (2017). Organizational Innovation Climate and Individual Innovative Behavior: Exploring the Moderating Effects of Psychological Ownership and Psychological Empowerment. *Review of Managerial Science*. s: 1-19.
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48. (2), s: 197-221.
- Mansour, M. (2015). The Practice of Strategic Human Resource Management in a Developing Country. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 4. (3), s: 500-517.
- May, G. ve B. Stahl. (2017). The Significance of Organizational Change Management for Sustainable Competitiveness in Manufacturing: Exploring the Firm Archetypes. *International Journal of Production Research*. 55. (15), s: 4450-4465.
- Meade, L. M. ve J. Sarkis. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*. 37. (2), s: 241-261.

- Messersmith, J. G. ve J. P. Guthrie. (2010). High Performance Work System in Emergent Organization: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*. 49. (2), s: 241-264.
- Mihail, D. M. ve Kloutsiniotis, V.P. (2016). The Effect of High Performance Work System on Hospital Employees' Work Related Well- Being: Evidence From Greece. *European Management Journal*. 34. (4), s: 424-438.
- Mote, J. ve Diğerleri (2016). Too Big to Innovate? Exploring Organizational Size and Innovation Processes in Scientific Research. *Science and Public Policy*. 43. (3), s: 332-337.
- Narasimhan, R., M. Swink ve S. W. Kim, (2006). Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation. *Journal of Operations Management*. 24. (5), s: 440-457.
- Nason, R. S., A. McKelvie ve G. T. Lumpkin. (2015). The Role of Organizational Size in the Heterogeneous Nature of Corporate Entrepreneurship. *Small Business Economics*. 45. (2), s: 279-304.
- Nijssen, M. ve J. Paauwe. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*. 23. (16), s: 3315-3335.
- Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27. (2), s: 145-161.
- Park, Y., O. A. El Sawy ve P. C. Fiss. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*. 18. (9), s: 648-686.
- Patterson, M. G. ve Diğerleri. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. (4), s: 379-408.
- Peçen, Ü. ve N. Kaya (2013). Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 14. (1), s: 95-111.

- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People. *Academy of Management Executive*. 9. (1), s: 55-69.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*. 40. (2), s: 96-124.
- Raykov, T. (1997). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient Alpha, and Violations of Essential Tau-equivalence with Fixed Congeneric Components. *Multivariate Behavioral Research*. 32, s: 329-353.
- Ren, F. ve J. Zhang. (2015). Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior. *Creativity Research Journal*. 27. (1), s: 16-23.
- Robey, D., M. M. Bakr ve T. S. Miller. (1977). Organizational Size and Management Autonomy: Some Structural Discontinuities. *Academy of Management Journal*. 20. (3), s: 378-397.
- Saini, A. ve K. D. Martin. (2009). Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Output Control. *Journal of Business Ethics*. 90. (4), s: 593-606.
- Sanatigar, H., M. H. Peikani ve D. Gholamzadeh. (2017). Identifying Organizational Agility and Leadership Dimensions Using Delphi Technique and Factor Analysis: An Investigation Among Public Sector Pension Funds(PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*. 13. (4), s: 276-294.
- Sebora, T. C. ve T. Theerapatvong. (2009). Corporate Entrepreneurship: A Test of External and Internal Influences on Managers' Idea Generation, Risk Taking, and Proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 6. (3), s: 331-350.
- Sharifi, H. ve Z. Zhang. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 7-22.
- Sharp, J. M., Z. Irani ve S. Desai (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 155-169.

- Sherehiy, B., W. Karwowski ve J. K. Layer. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 37. (5), s: 445-460.
- Sherehiy, B. ve W. Karwowski. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 44. (3), s: 466-473.
- Stevens, K. T. (1992). Measuring the Readability of Business Writing: The Cloze Procedure Versus Readability Formulas. *Journal of Business Communication*. 29. (4), s: 367-382.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models, In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology*. 13, s: 290-312.
- Taşğit, Y. E. ve E. Ergün. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13. (26), s: 85-111.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. (80), s: 57-83.
- Turan, A. H. (2009). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Bilişim Teknolojileri (BT), Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23. (3), s: 105-122.
- Turnipseed, P. H. ve D. L. Turnipseed. (2013). Testing the Proposed Linkage Between Organizational Citizenship Behaviours and an Innovative Organizational Climate. *Creativity and Innovation Management*. 22. (2), s: 209-216.
- Tutar, H. ve M. Altınöz. (2014). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65. (2), s: 195-218.
- Türen, U., Y. Gökmen ve İ. Tokmak. (2014). İşletmelerde Kaynak Temelli Bilgi Teknolojileri Yetkinliği: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Ege Akademik Bakış*. 14. (3), s: 425-439.

- Yang, C. ve H. M. Liu. (2012). Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure. *Management Decision*. 50. (6), s: 1022-1044.
- Yiğit, S. ve A. M. Yiğit. (2012). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 0. (38), s: 119-136.
- Youndt, M. A. ve Diğerleri. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 39. (4), s: 836-866.
- Yu, C., T. F. Yu ve C. C. Yu. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality: an International Journal*. 41. (1), s: 143-156.
- Yusuf, Y.Y, M. Sarhadi ve A. Gunasekaran. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 33-43.
- Zhang, Z. ve H. Sharifi. (2000). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations and Production Management*. 20. (4), s: 496-513.
- Wendler, R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System*. s: 1197-1206.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s: 439-482.
- Wright, P. M., G. C. McMahan ve A. McWilliams. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5. (2), s: 301-326.
- Wright, P. M. ve S. A. Snell. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*. 23. (4), s: 756-772.

- Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*. 1. (4), s: 367-413.
- Wu, H. L., W. C. Su ve C. Y. Lee. (2008). Employee Ownership Motivation and Individual Risk-Taking Behaviour: A Cross-Level Analysis of Taiwan's Privatized Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*. 19. (12), s: 2311-2331.
- Qin, R. ve D. A. Nembhard. (2015). Workforce Agility in Operation Management. *Surveys in Operations Research and Management Science*. 20. (2), s: 55-69.



TEZLER

- Akın, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi. SBE.
- Akkoyun, B. (2015). *Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi. SBE.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Arslan, E. (2011). *Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. SBE.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayisinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. SBE.
- Dündar, G. İ. (1995). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. SBE.
- Doğan, A. (2010). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. SBE.

- Genç, Y.K. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. SBE.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Fırat, H. (2012). *İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabıyık, H. (2011). *Türkiye'de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB'de Sektörel Karşılaştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finansman Anabilim Dalı.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme Performansının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Solmaz, H. (2016). *Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, G. R. (2006). *Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı İle Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tek, Z. D. (2012). *İşletme Büyüklüğünün ve Sektörel Farklılıkların Finansal Oranlar Üzerine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı.

- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. SBE.
- Uysal, B. (2014). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (ISO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. SBE.
- Yılmaz, T. (2012). *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Yılmaz, E. S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişki. FORTUNE Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. SBE.
- Yüksekbilgili, Ö. (2016). *Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

Elinizdeki bu form İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda gerçekleştirilen Doktora Tezi araştırmasında kullanılmak için hazırlanmıştır. Bu araştırma, Türkiye de faaliyet gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde 'Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi'ni ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından, anket formlarına lütfen **isim ve soyadı yazmayınız.** Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ SANI

Öğrenci
Murat SUCU

BÖLÜM 1: İşletmenizle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğinden, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde işe alma ve seçme süreçleri tarafsızdır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde herhangi bir işe alım kararında adam kayırmacılık yoktur.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde tüm atamalar liyakat esasına dayalıdır.(Örneğin, kişisel özelliklerine bakılmaksızın en iyi aday seçilir)	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde sadece en iyiler işe alınır.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlara kanuni düzenlemelerin getirdiği zorunlulukların ötesinde eğitim sunmak bu işletmede bir önceliktir.	1	2	3	4	5
6. İşletmemiz işyerinin dışında alınan eğitim ve kurslar için çalışanlarını destekler, teşvik eder veya onların giderlerini karşılar.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizde çalışanlar becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde çalışanlara beceri ve yeteneklerini ileriye taşıyacak eğitim olanakları sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizdeki çalışanlar amirleri ile eğitim ve gelişim konusundaki ihtiyaçlarını tartışma şansına sahiptir.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz eğitim ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem verir.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde çalışanların karar almalarına izin verilir.	1	2	3	4	5
12. İşletmemizde çalışanların kararlara katılımı amirleri tarafından sıklıkla teşvik edilir.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlara işlerin yapılışı ile ilgili iyileştirme önerileri sunma imkanı verilmektedir.	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde amirler çalışanlar ile iletişim kanallarını açık tutar.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlar, istedikleri sürece bu işletmede çalışmaya devam edebileceklerini bekleyebilirler.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde çalışanı işten çıkartmak zordur.	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde çalışanlar için iş güvenliği garanti edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Eğer işletmemiz ekonomik problemler ile karşılaşırsa en son tasarruf çalışanların sayısında olacaktır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizde performans yönetimi politikası dokümanı tüm çalışanların erişimine açıktır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde çalışanların performansı, üzerinde anlaşmaya varılmış örgütsel gereksinimler ve yıllık amaç ve hedefler temelinde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
21. İşletmemizde çalışanların işlerine uygunluğunun tespiti ve hesap verebilirliğini sağlamak için performans yönetim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde ileride büyüme ve gelişme ihtiyaçlarının açıklandığı bir performans yönetim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde hesap verebilirlik ve sorumluluk ifadeleri, güncel örgütsel amaç, hedef ve gereksinimlere uygunluk açısından düzenli olarak incelenmektedir.	1	2	3	4	5
24. Bu işte görevler açık şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25. Görevlerin güncel bir görev tanımı vardır.	1	2	3	4	5
26. Görev tanımları her bir çalışanın gerçekleştirdiği tüm görevleri içermektedir.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizdeki çalışanlar, sahip oldukları etki ya da girdi konusunda inisiyatif sahibidirler.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizdeki çalışanlar, yerine getirdiği görevin türü konusunda inisiyatif sahibidirler.	1	2	3	4	5
29. İşletmemizdeki çalışanlar, işe başlama ve bitirme konusunda inisiyatif sahibidirler.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizdeki çalışanlar, iş temposu konusunda inisiyatif sahibidirler.	1	2	3	4	5
31. İşletmemizdeki çalışanlar, işyerinde onları etkileyen kararlar konusunda inisiyatif sahibidirler.	1	2	3	4	5
32. İşletmemizde ödüllendirme sistemi finansal sonuçlar ile yakından bağlantılıdır.	1	2	3	4	5
33. İşletmemizde performansa dayalı ödüllendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
34. Ödüllendirme uygulaması işletmenin amaçları ve hedefleri ile ilgilidir.	1	2	3	4	5
35. İşletmemizde çalışanlar, performansları hakkında düzenli olarak (en az yılda bir kez) yapılandırılmış değerlendirme raporları alırlar.	1	2	3	4	5
36. Maaş ve ücretler belirlenirken iş performansı çok önemlidir.	1	2	3	4	5
37. İşletmemizdeki çalışanların görevlerindeki ücret artışları iş performanslarına bağlıdır. (Yetenekler, motivasyon ve davranışlar)	1	2	3	4	5
38. İşletmemizdeki terfiler öncelikle kıdeme bağlıdır.	1	2	3	4	5
39. Kalifiye çalışanların işletme içerisinde daha yüksek gelir ve/veya sorumluluk içeren görevlere terfi olanağı mevcuttur.	1	2	3	4	5
40. İşletmemiz sürekli olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için prim ve ikramiyeleri inceler ve günceller.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2: İşletmenizle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Hiçbir zaman" seçeneğinden, 'Tamamıyla' seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.

	Hiçbir Zaman	Biraz	Kararsızım	Çoğunlukla	Tamamıyla
İşletmemizin değer verdiği kültür,					
1. Rekabet üstünlüğü için değişimden yararlanır.	1	2	3	4	5
2. Takım çalışmasına ayrılmaz bir parça gibi bakar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanların öneri ve kararlarını kabul eder ve destekler.	1	2	3	4	5
4. Yenilikçi fikirlerin kullanımına değer verir ve deneyimleri destekler.	1	2	3	4	5
5. Müşteriler ile ilgili değişen talepleri fırsat olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz şunları tercih eder,					
6. Krize tepki vermek ya da 'yangınla savaşmak' yerine proaktif devamlılığı olan gelişimi tercih eder.	1	2	3	4	5
7. Yeni fırsatlar yaratmak için pazar değişikliğini tercih eder. (örneğin yeni rakipler, yeni müşteri tercihler vb.)	1	2	3	4	5
İşletmemizin sahip olduğu Bilişim Sistem ve Teknolojileri,					
8. Tüm çalışanların işletmeye ait bilgilere kolaylıkla ulaşımını mümkün kılar.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımızın değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmesi için onlara yardım edecek bilgiler sunar.	1	2	3	4	5
10. İhtiyaçlarımıza uygundur ve piyasada rekabetçi olmamızın olanak tanır.	1	2	3	4	5
11. Merkezkaç (karar verme sürecinde yetki dağıtımı) karar almaya imkan verir.	1	2	3	4	5
12. Farklı departmanlar ve/veya işletme birimleri arasında entegre haldedir.	1	2	3	4	5
13. Farklı departmanlar ve/veya işletme birimleri arasında standarttır veya uyumludur.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız,					
14. Ürünlerimiz, hizmetlerimiz, süreçlerimiz ve/veya iş metotlarımızda sürekli iyileştirme/geliştirme bakışı açısı ile hareket edebilirler.	1	2	3	4	5
15. Çevremizde ortaya çıkan en iyi fırsatları hissedebilir, algılayabilir ve tahmin edebilirler.	1	2	3	4	5
16. Müşterilerimizin talep ettiği ürün ve/veya hizmet kalitesi düzeyini karşılayabilirler.	1	2	3	4	5
17. İhtiyaç halinde diğer görevleri yerine getirmek için sahip oldukları farklı becerilerini kullanabilirler.	1	2	3	4	5
18. Birbirleri ile güven, iyi niyet ve saygıya dayalı iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
19. Sürekli olarak bilgi birikimini kullanmak, uygulamak ve güncellemek için öğrenmeye hazır ve hazırlıklıdır.	1	2	3	4	5
20. Genel olarak birbirlerinden sürekli öğrenme ve bilgi birikimlerini başkalarına aktarma konusunda her zaman isteklidirler.	1	2	3	4	5
21. Amaca uygun teknolojik becerileri elde eder ve geliştirirler.	1	2	3	4	5
22. Değişen gereksinimler ve yeni ortaya çıkan zorluklara cevap verebilmek için farklı takım türü ve yapılarıyla sürekli olarak yeniden organize olabilirler.	1	2	3	4	5
23. Kendi kendilerini motive edebilirler.	1	2	3	4	5

	Hiçbir Zaman	Biraz	Kararsızım	Çoğunlukla	Tamamıyla
Çalışanlarımız,					
24. Sorumluluk alırlar ve işletmeci gibi düşünebilirler.	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz,					
25. Koçluk ve bireylere ilham vermeye odaklı olarak informal (biçimsel olmayan) yönetim stili uygularlar.	1	2	3	4	5
26. IT yatırımlarının değerini şirket çapında bakış açısıyla anırlar.	1	2	3	4	5
27. Değişimi yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere sahiptirler.	1	2	3	4	5
28. Ürün ve/veya hizmetlerde meydana gelen değişiklikleri hızlıca hayata geçirebilirler.	1	2	3	4	5
29. Ürün, hizmet ve/veya süreçlerdeki yeniliklerden doğabilecek olan geleceğe yönelik rekabetçi avantajları fark edebilirler.	1	2	3	4	5
30. Fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri minimize edebilmek için kaynaklarını (materyal, finans, insan vb.) esnek şekilde kullanabilirler.	1	2	3	4	5
31. Çalışanların sahip olduğu bilgi, uzmanlık ve tecrübe paylaşımlarını uygun şekilde yönetirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde,					
32. Stratejik karar almak için farklı işlevler ve/veya departmanlar ortak ve yoğun olarak birlikte çalışırız.	1	2	3	4	5
33. Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirmede farklı departman ve/veya işlevlerin sürece erken dönemde katılımını teşvik ederiz.	1	2	3	4	5
34. Bilişim teknolojilerindeki yenilikler hakkında sistematik olarak birbirimizi bilgilendiririz.	1	2	3	4	5
35. Uygun teknolojilere stratejik olarak yatırım yaparız ve bilgi teknolojilerinin iş değerlerimize ne derece katkısı olduğuna dair net bir vizyona sahibiz.	1	2	3	4	5
36. İş ortaklarımız ve tedarikçilerimizin performansını yakından takip ederiz.	1	2	3	4	5
37. İş ortaklarımız ve tedarikçilerimizi kalite kriterlerine (sadece maliyet temelli kararlar almak yerine) göre seçeriz.	1	2	3	4	5
38. Faaliyetlerimizi müşteri istek ve gereksinimlerine göre düzenleriz.	1	2	3	4	5
39. Müşteri isteklerine ilişkin bilgilerin derlenmesini ve şirket içerisinde paylaşılmasını teşvik ederiz.	1	2	3	4	5
40. Müşterilerimizle yakın işbirliği yapar ve müşterilerimizden hızlı geri bildirimler bekleriz.	1	2	3	4	5
41. Değişimi algılamak ve öngörmek için çevremizi sistematik olarak tarar ve inceleriz.	1	2	3	4	5
42. İş stratejimizi hızlıca güncelleyerek yaklaşan değişimlere tepki veririz.	1	2	3	4	5
43. Süreçlerimizi hızlıca güncelleyerek yaklaşan değişimlere tepki veririz.	1	2	3	4	5
44. Piyasa ve/veya müşteri ile ilişkili değişimlere hızlıca uygun kararları alabiliriz.	1	2	3	4	5
45. Görevler değiştiğinde yetkileri artırma/azaltma yoluna gideriz.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3: İşletmenizle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğinden, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Genel olarak işletmemizde AR-GE ve teknolojik yenilikçilik başarıları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
2. Genel olarak işletmemiz çalışanlarını esnek olma ve değişime ayak uydurma konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3. Genel olarak işletmemiz ürün ya da hizmet süreçlerinde büyük değişiklikleri teşvik etmez. (R)	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde hali hazırda yeni fikirler geliştirme konusunda destek sağlanır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde iş günlerinde yaratıcı fikirler peşinde ilerlemem için bana serbest zaman tanır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemiz yaratıcı olanları açık şekilde fark eder.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz rekabette rakiplerimizin hamlelerine tepki vermek yerine onlardan önce harekete geçmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
8. İşletmemiz yeni ürün ya da hizmetler, yönetsel teknikler ya da çalışma teknolojileri gibi oldukça yeni iş uygulamalarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz rekabette tipik olarak örgütsel hedefleri başarmak için aktif yaklaşımları teşvik eder.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz problemlerin üstüne proaktif olarak gitmeyi teşvik eder.	1	2	3	4	5
11. İşletmemiz hızlı çözüm arayışlarını destekler.	1	2	3	4	5
12. İşletmemizde hedefleri başarmak için hızlı bir şekilde fırsatları değerlendirmemize imkan sağlayan süreçler mevcuttur.	1	2	3	4	5
13. Genel olarak işletmemiz yüksek riskli, tipik olarak hem başarısızlık ihtimali hem de getiri oranı yüksek olan projeleri destekler.	1	2	3	4	5
14. İşletmemiz, genellikle belirsizlik içeren durumlar ile karşılaştığında potansiyel fırsatları arttıracak bağımsız ve önemli adımları destekler.	1	2	3	4	5
15. Genel olarak işletmemiz örgütsel hedefleri başarmak için gerekli olan risk alma davranışlarını destekler.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizdeki çalışanlar yeni fikirlerinin öngörülebilir risklerini almaya teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
17. İşletmemiz yeni fırsatları araştırmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5
18. Riskten kaçınma tavrı ve/veya davranışı işletmemiz tarafından genellikle teşvik edilir. (R)	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4: GENEL BİLGİLER

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz: () Bekar () Dul () Evli
4. Eğitim Düzeyiniz: () İlkokul () Ortaokul () Lise
() Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
5. Kaç yıldır bu iş dalında çalışmaktasınız?
6. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
7. İşletmenizin Faaliyet Alanı:.....
8. İşletmenizde Çalışan Sayısı:.....
9. İşletmenizin Yaşı:
10. Çalıştığınız Bölüm/Departman:.....

Bu araştırmanın sonuçlarıyla ilgileniyorsanız, lütfen size ulaşabileceğimiz bir e-posta veya posta adresinizi yazınız.

.....

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için çok teşekkür ediyoruz.

EK 2: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER İÇİN YAZARLARDAN ALINAN İZİNLER



21.11.2016 Pzt 12:36

Mourad Mohamed Habib Mansour <mmansour@kfupm.edu.sa>

RE: HPWS SURVEY

Kime Murat Sucu

Bu iletiyi 21.11.2016 12:54 tarihinde yanıtladınız.

Dear Murat

You can use it. All the best.

From: Murat Sucu [<mailto:msucu@havas.net>]

Sent: Monday, November 21, 2016 9:53 AM

To: Mourad Mohamed Habib Mansour <mmansour@kfupm.edu.sa>

Subject: HPWS SURVEY

Dear Mansour,

Hi from Turkey. My name is Murat Sucu. I am a PHD student at Arel University. I conduct my research according to HPWS.

I want to use your part of HPWS survey (compensation) in aviation sector . I need your confirmation.

B.rgds,



22.11.2016 Sal 21:12

Μιχαήλ Δημήτριος <mihail@uom.gr>

RE: HPWS SURVEY

Kime Murat Sucu

Bu iletiyi 23.11.2016 08:21 tarihinde yanıtladınız.

Dear Murat,

You can use the survey, but you need to make a direct reference to my published article.

Right?

D. Mihail

Professor

University of Macedonia

Thessaloniki, Greece

From: Murat Sucu [<mailto:msucu@havas.net>]

Sent: Monday, November 21, 2016 6:30 PM

To: Μιχαήλ Δημήτριος

Subject: YNT: HPWS SURVEY

Yes. I need just your confirm to use survey.

Saygılarımla,

Murat Sucu



21.11.2016 Pzt 13:07

Roy Wendler <Roy.Wendler@tu-dresden.de>

Re: ORGANIZATIONAL AGILITY SURVEY

Kime Murat Sucu

Bu iletiji 21.11.2016 13:13 tarihinde yanitladimc.

Hi Murat,

as long as you cite my paper as source, you are free to use the survey instrument for your own research. That is the purpose of publishing it :-)

I recently published the paper with the statistical analysis finally leading to the maturity model. Maybe you find it helpful, too: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol09/iss1/21/> (<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3973&context=cais>)

Best regards,

Roy

Zitat von Murat Sucu <msucu@havas.net>:

Dear Wendler,

Hi from Turkey. My name is Murat Sucu. I am a PHD student at Arel University. I conduct my research according to organizational agility.



21.11.2016 Pzt 14:38

Jae Kang <kang@oakland.edu>

Re: ORGANIZATIONAL CLIMATES SURVEY

Kime Murat Sucu

Bilgi jmarkphillips@gmail.com; tykim@ceibs.edu; matusik1@msu.edu

Bu iletiji 21.11.2016 16:59 tarihinde yanitladimiz.

Dear Murat,

Thank you for your note.

Please feel free to use the measure.

Best to you,

Jae

나의 iPhone에서 보냄

2016. 11. 21. 오전 1:59 Murat Sucu <msucu@havas.net> 작성:

Dear All,

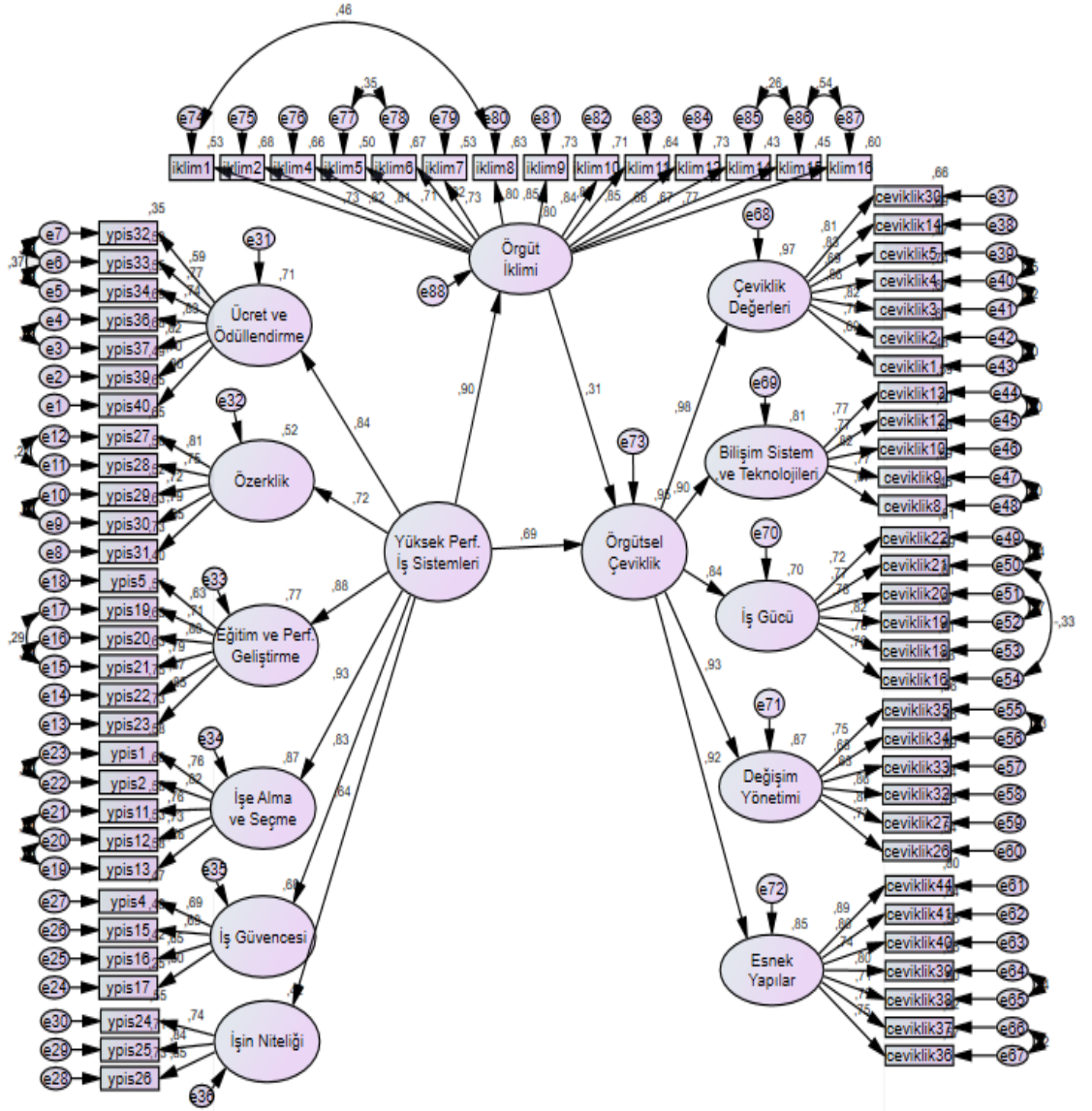
Hi from Turkey. My name is Murat Sucu. I am a PHD student at Arel University. I conduct my research according to organizational climate.

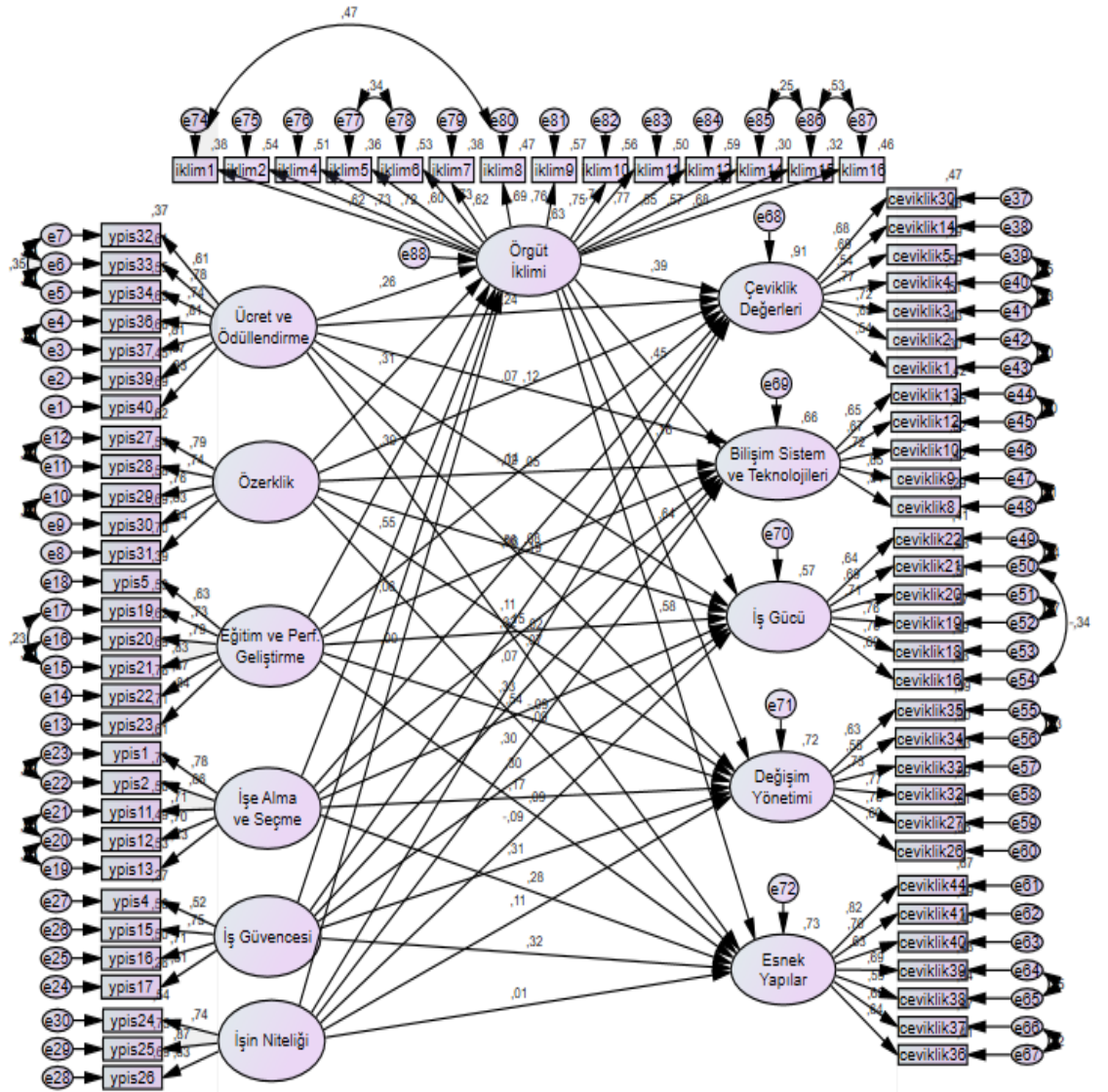
I want to use your relevant survey in aviation sector. I need your confirmation.

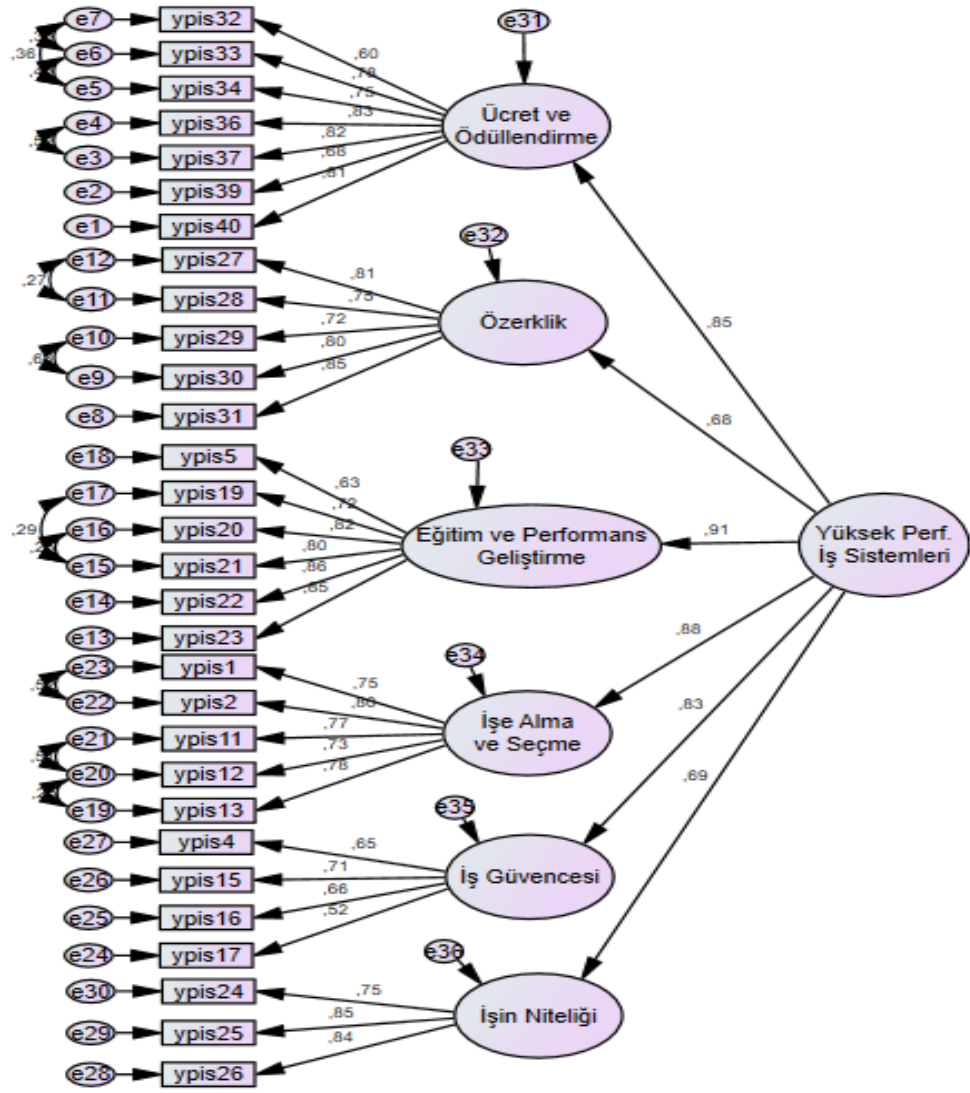
B.rgds,

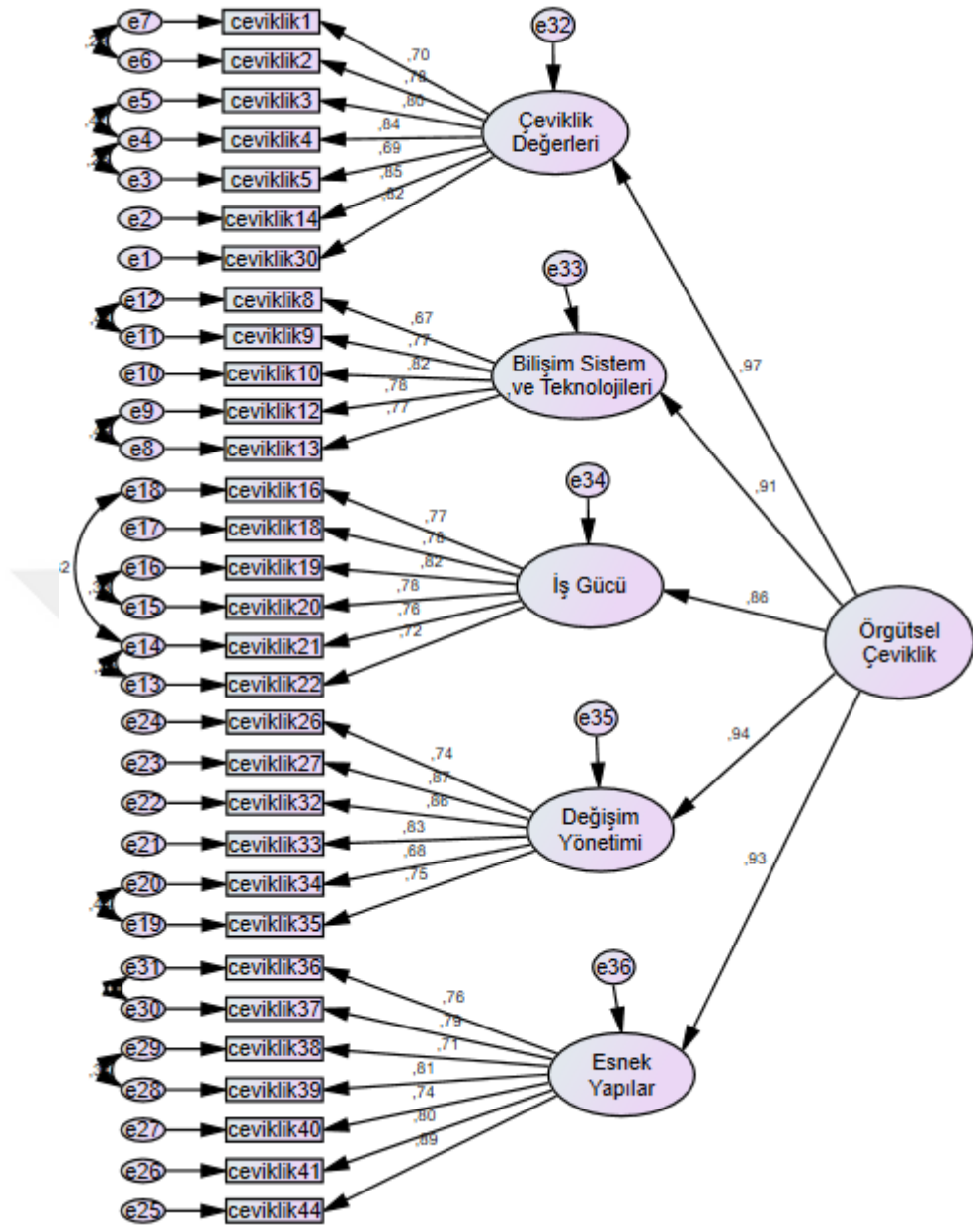
Murat Sucu

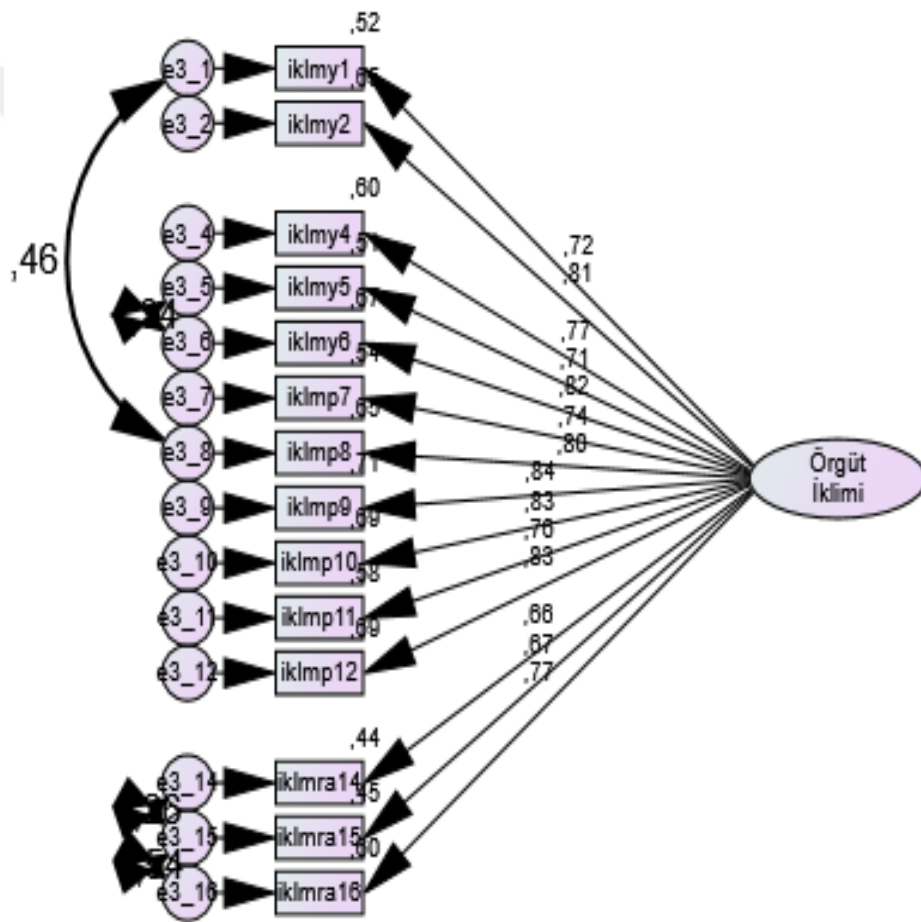
EK 3: ARAŞTIRMAYA AİT AMOS ÇIKTILARI











ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Murat Sucu
DOĞUM YERİ VE TARİHİ: İstanbul / 30.07.1977
MEDENİ HALİ: Evli
E-MAIL: msucu1977@hotmail.com
İŞ TECRÜBESİ: Atatürk Havalimanı Kargo Müdürü
EĞİTİM DURUMU: İstanbul Arel Üniveritesi İşletme Yüksek Lisans
YABANCI DİL: İngilizce