

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, ÖRGÜT İKLİMİ VE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL ANADOLU YAKASI
AİLE ŞİRKETLERİ UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Özge AKBABA

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, ÖRGÜT İKLİMİ VE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL ANADOLU YAKASI
AİLE ŞİRKETLERİ UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Özge AKBABA

Öğrenci No:

140778001

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Değişim Mühendisliği, Örgüt İklimi Ve Psikolojik Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Anadolu Yakası Aile Şirketleri Uygulaması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.12.03.2016

Özge AKBABA



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12.03.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140778001 numaralı *Özge AKBABA'nın* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Değişim Mühendisliği, Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Anadolu Yakası Aile Şirketleri Uygulaması*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.03.2016 tarih ve 2016/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60..) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Kamil USLU
(Kavram MYO)




ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Özge AKBABA
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Değişim Mühendisliği, Örgüt İklimi, Psikolojik
Sermaye, Firma Performansı

ÖZ

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL ANADOLU YAKASI AİLE ŞİRKETLERİ UYGULAMASI

Çalışmada, İstanbul Anadolu Yakası aile şirketlerinde değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermaye kavramları ile ilgili yapılan literatür çalışmaları neticesinde firma performanslarını ne ölçüde etkileyeceğinin araştırılması hedef alınmıştır.

İstanbul Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketleri çalışanlarına 64 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Toplamda 310 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket sonuçları için SPSS programı kullanılıp, verilen cevapların güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Yapılan analiz çalışmasıyla, değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak, örgüt ikliminin ılıman olduğu işletmelerin firma performansı üzerinde önemli düzeyde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle firma performansının artırılmasında örgüt ikliminin güçlü bir etmen olduğu belirlenmiştir.

Name and Surname : Özge AKBABA
Supervisor : Assist. Prof. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2016
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Reengineering, Organizational Climate, Psychological
Capital, Firm Performance

ABSTRACT

THE EFFECTS OF REENGINEERING, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE FIRM PERFORMANCE: APPLICATION TO FAMILY BUSINESSES IN THE ANATOLIAN SIDE OF ISTANBUL

In the study of family companies in the Anatolian side of Istanbul a result of the literature studies of reengineering, organizational climate, and psychological capital to what extent and how these affect their performance have been targeted.

The Anatolian side of Istanbul that operates on small, medium and large-scale family businesses to their employees completed a questionnaire of 64 questions. 310 surveys were taken into account in total. The results of the questionnaire, the SPSS program is used whether the answers are reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and regression analysis methods were investigated. The work of this analysis, reengineering, organizational climate, and to identify the impact of psychological capital on firm performance have been made.

As a result, the temperate climate on firm performance to a significant level organizational businesses a significant relationship has been found. In other words, organizational climate was determined to be a strong factor in improving firm performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. Değişim Kavramı.....	3
1.1.1. Değişimin Amacı.....	4
1.1.2. Değişimi Etkileyen Faktörler.....	5
1.1.3. Değişim Süreci.....	5
1.1.4. Değişimin Zorlukları ve Değişime Direncin Olumlu Yönleri.....	7
1.1.5. Değişimin Sonucunu Değerleme.....	8
1.2. Değişim Mühendisliği Kavramı ve Tanımı.....	9
1.2.1. Değişim Mühendisliği'nin Dört Temel Anahtarı.....	10
1.2.2. Değişim Mühendisliğini Gerekli Kılan Etkenler.....	11
1.2.2.1. Müşteri.....	11
1.2.2.2. Rekabet.....	11
1.2.2.3. Değişim.....	12
1.2.3. Değişim Mühendisliği Ekibinin Kurulma Aşaması ve Ana Roller.....	13
1.2.4. Değişim Mühendisliği Süreçleri ve Uygulamaları.....	15
1.2.5. Değişim Mühendisliği'ni Uygulayan İşletmelerde Görülen Değişiklikler.....	16
1.2.6. Değişim Mühendisliği Projesinde Başarının Koşulları.....	17
1.2.7. Değişim Mühendisliği'ni Başarısızlığa Sürükleyen Hatalar.....	19
1.2.8. Türkiye'de Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Karşılaşacağı Sorunlar.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı	22
2.1.1. Örgüt Kavramına Duyulan Gereksinimin Temel Nedenleri	23
2.2. Örgüt İklimi Kavramı	24
2.2.1. Örgüt İklimi Tipleri	25
2.2.1.1. Açık İklim	25
2.2.1.2. Bağımsız İklim	25
2.2.1.3. Kontrollü İklim	26
2.2.1.4. Samimi İklim	26
2.2.1.5. Babacan İklim	26
2.2.1.6. Kapalı İklim	26
2.2.2. Örgüt İklimi Boyutları	27
2.2.3. Örgüt İklimine Yönetmel Etki Eden Kuramsal Görüşler	29
2.2.3.1. Douglas McGregor ve X ve Y Kuramları	29
2.2.3.2. George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı	30
2.2.3.3. Chris Argyris'in Olgunlaşma Teorisi	30
2.2.3.4. A.Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı	31
2.2.3.5. F. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı	31
2.2.3.6. Rensis Likert'in Yönetim Sistemi Yaklaşımı	31
2.2.3.7. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi	32
2.2.3.8. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri	32
2.2.4. Örgüt İklimine Etki Eden Kavramlarla İlişkisi	32
2.2.4.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü	32
2.2.4.2. Örgüt İklimi ve Motivasyon	33
2.2.4.3. Örgüt İklimi ve İş Doyumu	34
2.2.5. Örgüt İkliminde Güncel Uygulamalar	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

3.1. Psikoloji Kavramı ve Amacı.....	37
3.2. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi	38
3.3. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı.....	39
3.4. Pozitif Örgütsel Davranışın Düzeyleri	40
3.5. Psikolojik Sermaye Kavramı	41
3.5.1. Psikolojik Sermaye Boyutları	43
3.5.1.1. Öz Yeterlilik	43
3.5.1.2. Umut.....	46
3.5.1.3. İyimserlik.....	47
3.5.1.4. Dayanıklılık	48
3.5.2. Psikolojik Sermaye ve Performans İlişkisi	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	50
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	50
4.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması	51
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	51
4.5. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler	53
4.6. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	57
4.7. Faktör Analizi	60
4.8. Korelasyon Analizi	63
4.9. Regresyon Analizi.....	66
SONUÇ	69
KAYNAKÇA	74
EKLER	79
Ek-1 Anket.....	79
ÖZGEÇMİŞ	79

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1.1: Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgüt İkliminin Altı Boyutu ve İçerikleri.....	27
Tablo 1.2. Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutlar.....	29
Tablo 1.3. : Pozitif Örgütsel Davranışın Düzeyleri.....	40
Tablo 4.1. Ankete Katılan İşletmelerin Sınırlarının Oranları	53
Tablo 4.2. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Dağılımı....	53
Tablo 4.3. Ankete Yanıtlayan Aile Şirketleri Çalışanlarının Çalıştıkları Departmanların Oranları.....	54
Tablo 4.4. Ankete Yanıtlayan Aile Şirketleri Çalışanlarının Unvanlarının Oranları.	54
Tablo 4.5. Ankete Yanıtlayan Çalışanların Yaş Ortalamaları	55
Tablo 4.6. Ankete Yanıtlayan Çalışanların Cinsiyetlerinin Ortalamaları	55
Tablo 4.7. Ankete Yanıtlayan Çalışanların Eğitimlerinin Oranları	55
Tablo 4.8. Ankete Katılan Aile Şirketleri Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri Ortalamaları	56
Tablo 4.9. Ankete Katılan Aile Şirketleri Çalışanlarının Bu İşyerinde Çalışma Sürelerinin Oranları.....	57
Tablo 4.10. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.....	58
Tablo 4.11. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi	61
Tablo 4.12. Değişim Mühendisliği Ölçeğinin Faktör Analizi.....	62
Tablo 4.14. Firma Performansı Ölçeğinin Bileşen Matrisi.....	63
Tablo 4.15. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	65
Tablo 4.16. Regresyon Analizi.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1. : Temel Güdüleme Süreci	34
Şekil 3.1. : Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri.....	42
Şekil 4.1. : Araştırma Hipotezleri Modeli.....	68

KISALTMALAR

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

POB : Pozitif Örgütsel Davranış

SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

GİRİŞ

-Çalışmanın Amacı: Günümüz koşullarının beraberinde getirdiği rekabet konusunda literatürde birçok çalışma yapılmıştır. İşletmelerin bakış açısından bakıldığında genellikle iç ve dış çevrelerinin analiz edilmesi sonucunda yeni aksiyonların alınması yönünde geliştirmelere gidildiği görülmektedir. Var olan süreçlerini iyileştirmeye odaklanan işletmelerin, köklü değişiklikleri beraberinde getiren değişim mühendisliği bakış açısını ele alıp, aynı zamanda işletme çalışanlarının içerisinde bulunduğu psikolojik ortamları ve çalışma atmosferlerini irdeleyip, sonucunda da bu değişkenlerin firma performansına etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Çalışmamızda; literatürün derinlikli olarak incelenmesi ve bu teknikler üzerine aile işletmeleri ile yapılan araştırma aracılığıyla, bahsi geçen kavramlar hakkında işletmelerin başvurabileceği tatmin edici bir kaynak oluşturulması amaçlanmıştır.

-Çalışmanın Önemi: Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasındaki işletmelerin, değişime kendini adapte edip ve bu durumu sürdürülebilir kılmamanın önemi ele alınmaktadır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yanlarına bakıldığında genellikle zayıf yanlarının gelişimi ele alınmaktadır. Değişim mühendisliği ile birlikte ise var olan süreci iyileştirmek değil kökten bir değişimin yaşanması hedef alınmaktadır. İşletmelerin yönetim anlayışı, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Son yıllarda çalışanların değerleri, yapıları kısacası kültürlerinin bilinmesi artı bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletme performansını geliştirebilmek için ilk önce çalışanın performansını geliştirmeleri gerekliliği ortaya konulmaktadır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutta incelenen “Psikolojik Sermaye” çalışmaları, çalışanların bireysel olarak pozitif psikolojik durumlarına odaklanmaktadır. Değişkenler arasındaki bu ilişkilerin, işletmelere pozitif yönde katkı sağlaması beklenmektedir.

-Çalışma Planı: Çalışmanın birinci bölümünde değişim ve değişim mühendisliği kavramları, değişim mühendisliğinin süreçleri ve uygulamaları, değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde görülen değişiklikler değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde görülen değişiklikler konusu üzerinde durulmaktadır. İkinci

bölümde, örgüt iklimi kavramı, örgüt iklimi tipleri, örgüt iklimi boyutları, örgüt iklimine yönetsel etki eden kuramsal görüşler konusunda yapılan çalışmalar açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, pozitif psikoloji kavramı ve gelişimi, pozitif örgütsel davranış kavramı ve düzeyleri, psikolojik sermaye ve boyutları üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın amacına, yöntemine, analiz ve bulgularına, sonuç ve öneriler kısmına yer verilerek değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerinde etkili oldukları araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

-Kullanılan Yöntem ve Teknikler: Araştırma için gerekli bilgiler, yüz yüze, e-posta ve internet yoluyla anket yöntemi uygulanmıştır. İstanbul Anadolu Yakası aile şirketleri çalışanlarının verileri toplanmıştır. Ankette toplam 64 soru bulunmaktadır. 64 sorunun 9 tanesi demografik soruları içermektedir. Ankette değişim mühendisliği, örgüt iklimi, psikolojik sermaye ve firma performansına ilişkin 55 soru yer almaktadır. Yapılan anket ile değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmamızda anketler aile şirketleri çalışanları ile yapılabildiğinden kendilerine ulaşmada ve uygun olan zamanlarının belirlenebilmesi yönünden zorluklar yaşanmıştır. Büyük ölçekli aile şirketlerinde, yapılan anketin firma performansı bölümünde geniş bir açıklama istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları görülmüştür. Ayrıca araştırmanın daha kapsamlı olabilmesi için araştırma varsayımlarının daha geniş kitleler üzerinde test edilmesi gerekmektedir.

-Çalışmanın Başlıca Varsayımları:

Çalışmada Aşağıdaki Varsayımlar Değerlendirilecektir:

H₁: Örgüt iklimi firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Değişim mühendisliği firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Psikolojik sermaye firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. Değişim Kavramı

İnsanlar her devirde, zamanın koşullarına göre birçok değişkenlere bağlı olarak değişimden kaçınılamaz bir yaşam sürdürmüştür. Son yıllarda giderek gelişen ve değişim gösteren, küreselleşmenin bir sonucu olan teknoloji, tüme varım şeklinde önce bireylerin yaşamlarını etkisi altına alıp sonrasında da çalışma ortamlarındaki yerini hızlıca almıştır. Tek bir komutumuzla bilgilere ulaşabileceğimiz bir çağda yaşamaktayız. Toplum giderek bilinçlenmektedir ve bu aşamada farklılık yaratacağımız nokta, her şeyin hızlıca değiştiği bir ortama adapte olup onu sürdürülebilir kılmaktan geçmektedir.

“Değişim genel anlamda; ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir” (Dinçer, 1992, 8).

Bir başka tanıma göre; “Genel olarak bakıldığında değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan her türlü farklılığı ifade eder. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır” (Koçel, 2014, 784).

Başka bir tanımla değişim; “Değişimin doğası değişmekte” denilmektedir. Gerçekten de olacakları önceden kestirebilmenin giderek zorlaştığı, çarpıcı karışıklıklarla dolu bir dünyada yaşıyoruz. Herakleitos, “Her şey akar. Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz. Çünkü, her girişinizde üzerinizden başka sular geçer” diyor. Bunun anlamı, hem suyun ve hem de insanın zamanla değiştiği düşüncesini vurgulamak içindir. İşletmelerin de, gerek kendi iç yapılarından, gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle, “hayatta kalmak” için uyum sağlamaları gerekmektedir” (Taşkın, 1993, 92-93).

İşletmelere bakıldığında değişimlerin sürekliliğini görmekteyiz. Değişimlere uyum sağlayan işletmeler ise öngörüye sahip olan, karlılıklarını yükselterek rekabet ortamında ilerleyen, etkin işletmelerdir. İşletmelerin esas olgusu; talep gören ürün ve hizmetleri üretip, kar elde etme amaçlı piyasaya sunması iken, artık müşteri beklentileri öncelikleridir. Günümüz dünyasında müşterinin istekleri ve bu isteklere en kaliteli, en hızlı ve en güvenilir şekilde hizmet veren işletmeleri tercih ediyor olması, işletmelerin işleyişlerini daha farklı bir boyuta getirmiştir.

1.1.1. Değişimin Amacı

İş dünyasındaki değişim her yerde olduğu gibi bireyden başlar. Bireyler gruplara, gruplar ise örgüte dönüşür şekilde yol alır. Esas amaç; planlanmış değişim sürecini örgütteki çalışanlara benimsetip, aynı vizyonu hedef almalarını sağlamaktır. Olası bütün sorunlara karşı öngörülü (proaktif) bir bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Aksi takdirde işletmenin uğrayacağı bariyerlerden kaçınmak imkansızdır. Değişim sürecini stratejik bir tabana oturtup, vizyona giden yolda bir harita gibi görmek gerekmektedir. Güncel kalabilmek başarıyı beraberinde getirmektedir. Başarıyla birlikte çalışanların motivasyonu artar ve bunun sonucunda da verimliliği artmaktadır.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda, çalışanlardan beklenen yetkinlikler ve beceriler geçmişten çok farklı olarak önümüze çıkmaktadır. İşletmelerin çalışanlardan, çalışanların ise işletmelerden beklentileri, değer yargıları, iş yapış şekillerindeki bakış açıları daha önceden yaşanmamış şekillerde değişiklikler arz etmektedir. Barutçugil'e göre değişimlerin olduğu aşamalar şunlardır;

- “Bilgi ve beceri gereksinimleri değişmektedir.
- İşgücünün esnekliği ve hareketliliği artmaktadır.
- Küresel ve sanal organizasyonlarda çalışma yaygınlaşmaktadır”
(Barutçugil, 2004, 26-27).

Değişim kavramında, güncel kalmak ve yeniliklere ayak uydurmak en önemli unsurlardır. İşletmeler açısından baktığımızda ise rakip işletmelerin yaptığı yenilikler ve değişimler, aynı hizmeti veren diğer işletmeleri de etkisi altına almaktadır. Bir

işletmede alınacak bir çalışanın yetkinliklerinden, çalışma sürelerine kadar yapılan her değişimin sonucunda diğer işletmeleri de etkisi altına almaktadır.

1.1.2. Değişimi Etkileyen Faktörler

Değişim sürecinde işletme faaliyetlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Literatürde değişim ile ilgili etkisi alan faktörlere baktığımızda Koçel'e göre; değişime etki eden dışsal ve içsel nedenler vardır. Dışsal nedenler, işletmeyi değişime zorlayan kuvvetlerdir. Teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal, kültürel ve demografik koşullar, devletin ekonomik, doğal çevre, sosyal nedenlerle yaptığı düzenlemeler, rekabet ortamında en önemli rolleri oynayan dışsal nedenlerdir. İçsel nedenler ise işletmelerin kendi içerisindeki gelişmeler ve olaylar ile ilgilidir. İşletme bünyesinde sorun olarak ele alınması, işletmenin içsel değişim nedenidir. İçsel nedenleri oluşturan faktörler; verimsizlik, finansal problemler, yönetim uygulamalarında yapılan hatalar, iş yapış tekniklerini değiştirmek, işletmenin büyümeye gitmesi, personel sorunları gibi her sektörde görülmesi muhtemel konular yer almaktadır (Koçel, 2014, 792-793).

Başarı faktörlerinin değişimiyle birlikte ileriki yıllarda himayesi altına alabilecek; toplum, ekonomi, politika, demografik, doğal kaynaklar ve çevre, bilim ve teknoloji, küreselleşme, ulusal ve uluslararası yönetimler, gelecekteki çatışmalar gibi birçok değişkenin etkisi vardır. Değişkenler kendi içerisinde birbirleriyle etkileşim içerisindeyler (Arıkboğa, 2003, 34).

İşletme içerisinde de değişimi etkileyen içsel ve dışsal nedenler vardır. Bir işletme içerisindeki içsel nedenler; çalışanlar, işletmenin finansal durumu, iletişim gibi işletmenin iç dünyasında olup bitenleri örnek verebildiğimiz gibi, dışsal nedenlerine de Koçel'in bahsettiği tüm dışsal nedenleri örnek olarak gösterebilmekteyiz. İşletmenin değişimine etki eden bu iç ve dış faktörleri dikkate alıp değişim sürecine geçiş yapılması uygun görülmektedir.

1.1.3. Değişim Süreci

İşletmeler açısından değişim sürecine bakıldığında, işletme yetkililerine değişim sürecine nasıl adapte olunup, bu yolda nasıl ilerlemeleri gerektiğiyle ilgili

yol göstermektedir. İşletmeler süreçler aracılığıyla, talepleri yerine getirecek ve hizmet verecek iş bölümlerini anlatmaktadır (Bakan, 2004, 273).

Değişim; birçok düşünce/bilgi, iyi planlanmış bir plan, entelektüel yaklaşım ve sağlam liderlik gerektirir. Değişimden yararlanabilmek bir süreç olgusudur. İşletme süreçleri üç ana faktöre dayanmaktadır. Faktörler; girdiler, süreçler ve çıktılardan oluşmaktadır. İşletmede değişim mühendisliği temel olarak süreç kısmına dayanır (Zigiaris, 2000, 2).

İşletmeler, değişime “nasıl karar vermeli ve nasıl yol almalılar” sorusunun cevabı niteliğinde, işletmelere değişim süreci için kılavuzluk edecek nitelikte Harrington’a göre şu şekilde özetlenmektedir:

- Örgüt kendi geleceği için değişimin önem ve değerine inanmalıdır.
- İstenilen gelecekteki durumu resmeden, herkes tarafından görülen ve anlaşılabilir bir vizyonun olması gereklidir.
- Var olan ve olası engeller tanımlanmalı ve ortadan kaldırılmalıdır.
- Bütün örgüt vizyonu gerçekleştirebilmek için stratejinin arkasında durmalıdır.
- Örgüt liderlerinin süreci biçimlendirip, bir örnek oluşturması gerekmektedir.
- Çalışma, istenilen yeni yeteneklere hazırlıklı olmalıdır.
- Ölçü sistemi kurulmuş olmalı ki sonuçlar sayısallaştırılabilsin.
- Sürekli gelen geri bildirimler, herkese temin edilmelidir.
- Koçluk; istenilmeyen davranışları düzeltmeyi gerektirir.
- Ödüllendirme sistemi etkin biçimde istenilen davranışları sağlamlaştırmak için kurulmalıdır (Harrington, 1991, 6).

Değişim süreci, işletmelerin her bir aşamasına etki etmektedir. Değişimin yaşanmasıyla birlikte işletme yapısında, dijital dünyada ve çalışanlardaki değişimler açık bir şekilde görülmektedir. İşletme yapısındaki değişim; bütün işletme içerisindeki aşamaların, denetim süreçlerinin, işin gerektirdiği yetkinlik ve becerilerin değişimlerinde olan değişimleri barındırır. Dijital dünyadaki değişimler; işletmedeki değişime bağlı olarak gereksinim duyulan teknolojik değişimlerdir.

Çalışanlardaki değişim ise; işletme çalışanlarının belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda üretken bir şekilde çalışmalarıdır. Çalışanların tutumları önem arz eder (Barutçugil, 2004, 158).

İşletmenin aldığı değişim kararı sonrasında, çalışanlar tarafından değişim sürecine karşı olumsuz tepkilerle karşılaşılabilir. Olumsuzluklara karşı işletme olarak tedbirli olunması, çalışanların da değişim sürecinin bir parçası olmalarına inandırmaları, olumlu iletişimlerin kurulması ve dayanışma önem arz etmektedir.

1.1.4. Değişimin Zorlukları ve Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Değişim sürecinde zorluklarla karşılaşmak kaçınılmaz bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinde zorluk çıkarmalarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- “İş ile ilgili nedenlerden dolayı
- Kişisel nedenlerden dolayı ve
- Sosyal nedenlerden dolayı insanlar değişime direnç gösterir” (Koçel, 2014, 798-799).

İş ile ilgili nedenlerden dolayı ortaya çıkan değişime direncin temelinde; teknolojinin getirmiş olduğu işletmelerde oluşan küçülmelerden dolayı işsiz kalma düşüncesi, bunun tam tersi olarak işlerdeki artışın düşünülmesi, alışlagelmiş oldukları iş yapıları/maaşlarında farklılık olacağı düşüncesi, mevcut olan iş ortamında farklılıkların olacağı düşüncesi. Kişisel nedenlerden dolayı ortaya çıkan değişime direncin temelinde; özgüvensizlik hali, rutinlerinden vazgeçme, yeni sisteme ayak uyduramayacağını düşünme, yeni iş süreçlerinin getirmiş olduğu düzende yeni bilgiler edinmenin endişesi, yeni sistemin neler getireceğinin bilinmezliği (Koçel, 2014, 799-800).

İşletme çalışanlarının değişim karşısında yaşadıkları güçlükler, üst yönetime ve çalışma arkadaşlarına gösterilen bir tepki olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmenin değişime olan direncin kırılması yönünde önceden hazırlıklı olması gerekmektedir.

Değişime direncin işletmelere kazandıracığı olumlu etkileri de söz konusudur. Maddeler sırasıyla şu şekildedir;

- “Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar.
- Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkan sağlar.
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevk eder” (Koçel,2014, 804).

Değişime direncin olumlu yönlerine baktığımızda, işletmelerin kendilerini güncelleyebilmeleri, ön görülerini geliştirebilmeleri ve kendileriyle ilgili eksik gördükleri yerleri tamamlayabilmeleri için bir fırsat olarak görülebilmektedir. Fırsatlar doğru yönde kullanıldığı takdirde, işletmenin artı bir rekabet avantaj kazanacağı da ön görülmektedir.

1.1.5. Değişimin Sonucunu Değerleme

Değişim süreci başlamadan, bir bilinmezlik söz konusu olduğu için değişime tepkiler değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Tepkiler işletme içerisinde meydana gelecektir, çünkü çalışanlar rutinlerinden farklı bir sürece gireceği için belirsizlik çalışanlar için endişe kaynağı olacaktır. Diğer bir yandan değişim süreçleri işletmenin bölümlerinde birleştirmeye gidileceğinden işten çıkarılma endişesi, çalışanlar için olumsuz bir etken olacaktır. Süreç oturduğunda ise, zaman yönetiminin iyi yapıldığı, etkin ve verimli çalışma sahasının oluşturulduğu bir çalışma ortamının oluşacağı çalışanlar tarafından gözlemlenecektir.

Değişim süreçlerini uygulama süreci sonrasında, daha düşük maliyetlerle daha fazla üretimin/hizmetin gerçekleştiği, daha az müşteri şikayetine rastlandığı bilinmektedir. Müşteri şikayetlerinin azalma sebebi ise; müşteri tatmini için üretim

veya hizmette atılacak doğru adımlar için geri besleme almalarıdır. Alınan bu geri beslemeler sayesinde ise, işletmeler kendilerini müşterilerin beklentilerine göre değiştirip, geliştirmektedirler.

1.2. Değişim Mühendisliği Kavramı ve Tanımı

İnsanların gereksinimlerinin ve taleplerinin artışı, firma müşterilerinin mal veya hizmet olgularını karşılamaya çalışan iş dünyasındaki rekabeti de günden güne artırmaktadır. 1990'lı yıllarda batılı firmaların işleyişlerinde yeniden gözden geçirilmesi gereken iş süreçlerinin olduğu düşünülüp, radikal değişimlerin içselleştirilmesi ve uygulanmasına adım atılmıştır. “Her şeye sıfırdan başlamak” olarak adlandırabileceğimiz Hammer ve Champy'nin değişim mühendisliği yaklaşımı, iş süreçleri hakkında firmaların kendilerine doğru sorulara doğru cevapları bulmalarına ilişkin bir bakış açısı sağlamaktadır. Genellikle firmaların kendilerine sordukları soru “Yaptığımız işi neden yapıyoruz?” olup, artık bu sorunun yerine “Yaptığımız işi nasıl daha hızlı yapabiliriz?” ya da “Yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabiliriz?” gibi doğru sorularla değiştirip, geleneksel yaklaşımları tamamen terk etmemiz gerektiğini vurgular (Hammer ve Champy 1998, 4).

“Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir” (<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm>).

Değişim mühendisliği 1990'lı yıllarda teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmelerde yerini almış, İngilizce “reengineering” kelimesinden dilimize çevrilmiş bir terimdir. Hammer ve Champy'e göre; “Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır” (Hammer ve Champy, 1998, 29).

Diğer bir tanıma göre ise; “Dilimize “süreç yenileme” veya “değişim mühendisliği” olarak aktarılan “Business Process Reengineering-BPR” kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur.

Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir” (Koçel, 2014, 463-464). Değişim mühendisliğinin ele aldığı konular; müşteriye odaklanma, hız, kısaltma, esneklik, kalite, yenilik ve üretkenliktir (Zygiaris, 2000, 8-9).

Özetle, değişim mühendisliği kavramı, müşteri taleplerini en kısa süreye indirip, pazardaki rekabet gücünü çoğaltmayı amaçlayan bir terimdir. İşletme birimlerinin yeniden gözden geçirilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Koçel, 2014, 469).

1.2.1. Değişim Mühendisliği'nin Dört Temel Anahtarı

Değişim mühendisliği tanımında dikkat edilmesi gereken dört unsur vardır. Unsurlar; “temel”, ”radikal”, ”çarpıcı” ve “süreç”tir:

- “Temel: Değişim mühendisliği için, iş yapış tarzının sorgulanması gerekir. “İşler yapılıyor ama neden yapılıyor?” sorusunun cevaplarına ulaşmak gereklidir. “neyi”, “neden” yaptığını sorgulamak ve alınan cevapları yok sayarak herşeye yeniden başlamak gerekir.
- Radikal: Latince “radix” sözcüğünden türemiştir. Radix, kök anlamına gelmektedir. Radikal ise mevcuttaki her şeyi kenara itip, her şeyi sil baştan tasarlamak anlamına gelmektedir.
- Çarpıcı: Değişim mühendisliği ile amaçlanan asla süreç içerisinden artarak devam eden bir başarı grafiği değildir. Performansta ani sıçramalar amaçlanır. Verimlilik, kalite, maliyet ve hizmet konularında %10'luk bir gelişime ihtiyacı olan bir şirketin kalkışacağı değil, daha çaresiz durumda ya da daha başarıda zirve yapmış ve hiç bir kaygısı olmayan bir şirketin kalkışması gereken bir durumdur.
- Süreç: Tanımın en önemli noktası olmasıyla birlikte, aslında şirketleri en çok zorlayan noktadır. Çünkü şirket yöneticileri misyon, çalışma, çalışan ve yapı olgularına takılıp kalırken, süreç odaklı olmayı beceremezler. Ancak değişim

mühendisliğinde en önemli nokta süreç odaklı olmaktır” (Hammer ve Champy 1994, 29-32).

Değişim mühendisliği kavramını oluşturan temel, radikal, çarpıcı ve süreç unsurları, değişim mühendisliğini uygulayacak işletme tarafından içselleştirildiğinde asıl değişim süreci başlamaktadır.

1.2.2. Değişim Mühendisliğini Gerekli Kılan Etkenler

Değişim mühendisliği, işletmelere son yıllarda giderek artış gösteren bir şekilde adından bahsettirmektedir. Gelişen ve yeni dünyamızda, değişen ve gelişim gösteren bir takım etkenler mevcuttur.

1990’lı yıllarda temelleri atılan değişim mühendisliği kavramını bu kadar önemli ve ayırt edici kılan özellikler incelendiğinde, değişim mühendisliğini gerekli kılan üç önemli faktör vardır; müşteri, rekabet ve değişimdir (Hammer ve Champy, 1998, 16-21).

1.2.2.1.Müşteri

Müşteri profili geçmişten bu yana çok değişmiştir. Eskiden satıcı hangi ürünü, ne kadara, ne zaman üreteceğine karar verirken artık bütün güç müşteridedir. Ürün çeşitliliğini sunan küreselleşmeyle birlikte müşterilerde farklı bir algı oluşmuştur (Hammer ve Champy, 1998, 16).

Müşteriler isteklerini işletmelere bildirirken bir yandan da aslında işletmeler için Ar-Ge çalışması yapmaktadırlar. Müşterilerin isteklerine göre işletmeler ürün ve hizmet oluşturmaktadır. İşletmeler bunu yaparken aslında çalışmalarını kazan-kazan stratejisine dayandırmaktadırlar. Potansiyel müşterilerin talepleri yerine getirildikçe hem işletme kazanmış olmakta hem de müşteriler isteklerine ulaşmış olmaktadır. Çeşitlilik arttıkça da firmalar arasındaki rekabet artmıştır.

1.2.2.2.Rekabet

İşletmelerde kısa bir geçmişe yolculuk yapacak olursak eğer, 5N-1K olarak bilinen neyin üretileceğini, nerede satılacağı, ne zaman satılacağı, ürün veya hizmetin

niçin üretildiğini ve hangi tür müşterilere/kimlere hizmet edeceğini kendilerinin belirlediği bir işletme yapısı görülmektedir.

Küreselleşen pazarda kimisi fiyatları esnek tutarak, kimisi hizmeti hızlı sunarak, kimisi ürünlerin kalitesini geliştirerek varlığını idame ettirmekteyken, bazı işletmeler de tüm özellikleri içerisinde barındırarak satışlarına devam etmektedirler. (Hammer ve Champy, 1998, 19).

Günümüzde ise bahsetmiş olduğumuz bütün bu değişim döngüsü sonucunda artık işletmelere gerek yerel gerekse küresel bazda birçok rakibinin olduğu mevcuttur. Aynı hizmeti veya ürünü üretip satmaya çalışan birçok işletme mevcut. Fark oluşturmak için bu benzerlikler arasında önceliklerin iyi belirlenmesi, stratejilere dayalı çalışmaların yapılması ve en önemlisi de müşteri geri beslemeleri önem arz etmektedir.

1.2.2.3.Değişim

Değişimi inşa etmek; bağlılık, kaynak ve zaman gerektirir. Yükselen işletmelerde değişim mühendisliği; yönetim, çalışanın değişim ile ilgili bilgisi ve becerileri ile başlar. Süreç liderlerin ve değişim takımı üyelerinin, planlama, tasarım ve değişim uygulama becerilerini geliştirmesi gereklidir. Yöneticiler, kendi operasyonel alanlarında değişimi kolaylaştırmak için, çalışanların bağlılıklarını ve onları değişimin bir parçası olarak görmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Çalışanların da değişime nasıl adapte olmaları gerektiğini, değişimi kendilerine uygun hale getirip, başarılı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamalıdır (Anderson ve Anderson, 2010, 108).

“Bir değişimin proaktif olması, gelecekte oluşacağı tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla öngörülen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır” (Koçel, 2014, 790).

Günümüzde değişim farklı bir durum olmamakla birlikte artık olması gereken, kaçınılmaz bir durumdur. Değişime en büyük etki yaratan teknolojinin gelişimiyle birlikte ürün ve hizmetlerdeki farklılaşma da gittikçe değişkenlik göstermektedir.

1.2.3. Değişim Mühendisliği Ekibinin Kurulma Aşaması ve Ana Roller

Değişim Mühendisliğinde doğru ekibi kurabilmek için bazı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim mühendisliğinde öncelikli olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunun ve stratejilerine bağlı olarak çalışmada yer alacak kişilerin belirlenmesidir. Çalışma arkadaşlarından önce, bu çalışma grubunun daha etkin ve verimli çalışabilmesi için bir liderin belirlenmesi gereklidir.

Değişim mühendisliğini işletme süreçlerine uygulayacak doğru kişileri seçip, doğru kombinasyonları sağlamak, işletmenin başarısına etki eden bir aşamadır. “Klasik olarak bilinen fonksiyonlar ve hiyerarşik olarak farklılaşmış departmanlar yerine, bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan “takım bazında organizasyon” yapısı ortaya çıkacaktır” (Koçel, 2014, 466). Hammer ve Champy’e göre değişim mühendisliğini gerçekleştirecek roller şunlardır;

- “Lider
- Süreç Sahibi
- Değişim Mühendisliği Ekibi
- İdare Komitesi
- Değişim Mühendisliği Çarı” (Hammer ve Champy, 1998, 93).

- Lider: “Liderlik genellikle bir süreç bir de özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır” (Özkalp ve Kirel, 2004: 148, Akt. Tunçer, 2011, 60).

“Değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden kaçınmak için yapılması gereken, değişim dönemlerinde insanları doğru anlamak ve doğru yönetmektir” (Barutçugil, 2004, 480). Lider, çalışanlar için bir ilham

kaynağıdır. Lider, işletmenin amaçları için, enerjisini, heyecanını çalışanlarla paylaşan ve onlarında aynı heyecanı hissetmesini sağlayabilen bir önderdir.

- Süreç Sahibi: Süreç sahibinin görevi, değişim mühendisliğin daha küçük bir sürece uygulamasıdır. İşletme içerisinde değişim mühendisliğinin uygulanmasından sorumludur. Süreç sahibinin özellikleri; güvenilir, işletme içinden, sorumluluklarını yerine getirmeyi bilen, risk alabilen kişidir. Liderle benzer bir nokta olan ve süreç sahibinde olması gereken nokta ise; çalışma arkadaşlarının motivasyonunu yüksek tutmalarını sağlamak, yol gösterici olmak ve çalışma arkadaşlarının işine konsantre olabilmesi için bütüncül bakış açısına sahip olup gereken özeni göstermeleridir (Hammer ve Champy, 1998, 99).

- Değişim Mühendisliği Ekibi: Hammer ve Champy'nin ekip kurma süresinde belirtildiği üzere iki tür topluluğa ihtiyacı vardır. İçeridekiler ekibini seçerken o işteki çalışma sürelerine bakılmaktadır. İş yerini tanımalılar fakat süreç ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olmamaları tercih edilmektedir. Genelde yapılan işlerin süreçlerin yanlışlıklarına adapte olmamalıdır. Kuralları bilmeliler. İçeridekiler ekibinde olabilmeleri için o işteki en iyiler seçilmektedir. İçeridekiler ekibi süreçlerde hangi aşamaların değişeceğini bilmek için var fakat bir de asıl değişimi yaratmak için dışarıdakilere ihtiyaç vardır. Dışarıdakiler ekibi süreçten sorumlu değildir o nedenle daha objektif yaklaşım farklı bakış açıları getirebilmektedirler. Dışarıdakiler ekibinin iletişim kabiliyetlerinin yüksek olması, etkin çalışan, risk alabilen ve büyük tabloyu görebilecek kişilerden oluşturulması gerekmektedir (Hammer ve Champy, 1998, 100, 101).

- İdare Komitesi: Liderin başında olduğu, üst düzey yöneticilerin içerisinde yer aldığı, süreç sahiplerinin de bulunduğu ve değişim mühendisliğinde rol almak isteyenlere açık olan bir komitedir. İdare komitesinin görevi; işletmelerde değişim mühendisliği taktiklerinin ve stratejilerin belirlenmesidir. "Süreç sahipleri ile ekipleri, kendi başlarına çözemeyecekleri sorunlarla karşılaştıklarında idare komitesine başvururlar. Komite üyeleri süreç sahipleri arasındaki çekişmeleri dinleyip çözüme ulaştırır" (Hammer ve Champy, 1998, 104-105).

- Değişim Mühendisliği Çarı: Değişim mühendisliği çarı, liderin yönetimindedir. Çar, gerekli bütün bilgilendirmeleri lidere yapar. Çar, değişim mühendisliğiyle ilgili

ihtiyaç duyulan temeli oluşturur. Çarın iki işlevi vardır: Birincisi her bir süreç sahibi ile değişim mühendisliği ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak; ikincisi ise sürmekte olan tüm değişim mühendisliği faaliyetlerini koordine etmektir” (Hammer ve Champy, 1998, 105-106).

Değişim mühendisliği sürecinin aksamaması için Hammer ve Champy'nin belirttiği, lider, süreç sahibi, değişim mühendisliği ekibi, idare komitesi ve değişim mühendisliği çarı görevlerinde kimlerin rol alacağını saptamak, bu görevlilerin işletmenin değişim mühendisliğinin amacını içselleştirip ve görevlerini koordineli bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir.

1.2.4. Değişim Mühendisliği Süreçleri ve Uygulamaları

İlk etapta “her şeye sıfırdan başlamak” fikri firmaların gözünü korkutabilir. Değişim risk ister. Değişim mühendisliği süreci, firma çalışanlarının hiyerarşik tabanını ele aldığımızda mavi yakalisından beyaz yakalisına etkisi altına alacak geniş bir yelpazeyi ilgilendirir. Değişim mühendisliğine ilk adım radikal kararların alınmasıyla başlar.

Etkin bir değişim mühendisliği sürecinin koşullarına bakıldığında Özalp'e göre;

- “Takım ruhunun geliştirilmesi
- Personeli iyi tanımalıdır
- Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmalıdır
- Personel işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımalıdır
- Yönetici çevresine iyi bir örnek teşkil etmelidir
- Personeli devamlı teftiş ve denetim altında tutmalıdır
- Yönetimde danışma sistemi kurulmalıdır
- Yönetici ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir” (Özalp, 1995, 193-194).

“Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi değişim mühendisliğinin esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlik,

değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir: Sürecin basitleştirilmesi ve sürecin yeniden düzenlenmesi. Basitleştirme, hali hazırdaki yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu iken, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur. Değişim mühendisliği çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur” (Bedük, 2011, 84).

Değişim mühendisliği sürecini özetlemek gerekirse; öncelikli olarak var olan iş akışının genel bir tablosunun çizilmesidir. İkinci işlem olarak, iş akış tablosunun teker teker incelenip, işletme için önem sırasına göre sıralanmasıdır. Değer yaratmayan iş akışları genel tablomuzdan çıkarılarak, müşteri taleplerine en hızlı şekilde geri dönüş yapacak şekilde revize edilir. Tüm bu iş akışının başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için, liderin görevi olan çalışanların motivasyonunu sağlayıp, bu süreçlerde yer almalarını sağlaması önem arz etmektedir (Koçel, 2014, 468).

Aynı değişim mühendisliği programı her tür işletmede sonuç vermez. Her işletmenin güçlü ve zayıf yanları vardır. İşletmeler öncelikle kendilerini iyi tanımalı ve şeffaflık içerisinde bu zayıflıkları/güçlü yanları çalışanlarla paylaşmalıdırlar ki değişim mühendisliği sonuç odaklı bir çalışma olarak yürütülebilsin. Değişim programını işletme kendi bünyesi için oluşturduktan sonra çalışanlardan ve müşterilerden aldığı geri beslemelerle birlikte geliştirmeli ve düzenlemeler sonrasında ise bu programın uygulamaya konulması gerekmektedir. Önem arz eden ince bir nokta olarak şunu belirtmekte fayda vardır, program uygulama öncesinde ve uygulama sürecinde değişime karşı koyan güçlerin olabildiğinde en aza indirgenmesi, süreci olumlu etkileyecektir. En son aşama olarak, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesidir.

1.2.5. Değişim Mühendisliği’ni Uygulayan İşletmelerde Görülen Değişiklikler

Hammer ve Champy’e göre değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerde görülen değişiklikler şunlardır;

- “İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.

- İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.
- İnsanların rolleri değişir – kontrol edilenden yetkilendirilene
- İşe hazırlanma değişir – yetiştirmeden eğitime
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir – faaliyetten sonuçlara
- İlerleme kriterleri değişir – performanstan yeteneğe
- Değerler değişir – koruyucudan üretkene
- Yöneticiler değişir – amirden antrenöre
- Organizasyon yapıları değişir – hiyerarşiden sadeliğe
- Üst düzey yöneticiler değişir – skor tutucudan lidere” (Hammer ve Champy, 1998, 59-72).

Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde görülen değişikliklere baktığımızda, özünde geleneksel yaklaşımdan uzaklaşmanın söz konusu olduğunu görebiliyoruz. İşletmenin bütününe etkileyen bir değişim söz konusudur. Uygun bölümleri birleştirmeye gidilip, çok boyutlu işlere değişimin sağlanması, çalışanlar için endişe yaratabilir. Çalışanlar işlerini kaybetme korkusuna kapılabilirler. İnsan kaynaklarına bu aşamada ihtiyaç duyulmaktadır. Hiyerarşiden yataylaşmaya giden yolculukta ise, unvanları doğrultusunda ego problemi yaşanabilir ve bu tip çalışanlar tarafından gelecek değişim mühendisliğine karşı direnmeye hazırlıklı olunmalıdır.

1.2.6. Değişim Mühendisliği Projesinde Başarının Koşulları

Herhangi bir işte başarılı olabilmenin öncelikleri; bilgi, bakış açısı ve davranış/tutumlardır. Hiçbir çalışan, temel bilgilerini işte kullanmazsa başarılı olamaz. Açıkçası bütün çalışanlar, işin gerektirdiği yetkinlikleri ve becerileri öğrenmelidir (Hammer, 1997, 54-55).

Değişim mühendisliği söz konusu olunca risk kaçınılmazdır. Köklü değişikliklerin yapıldığı bu süreçte başarılı olan firmalar kadar başarısızlığa uğramış firmalar da mevcuttur. Yapılan başarısızlıklardan ders alınması, akabinde başarıyı getirecektir. Değişim mühendisliğinde ortaya çıkacak değişime karşı direnç için önlemlerin alınması, ihtiyaç duyulmayan bilişim teknolojisinden uzak durulması

gerekip, aynı zamanda bilişim teknolojisine uyum sağlama konusunda aktif olunması gerekmektedir (Bedük, 2011, 97).

Değişim mühendisliğini, işletmenin bütününe yaymadan önce kavramın net bir şekilde çalışanlara bildirilmesi gerekmektedir. İşletmenin şu anki durumunu ve geçmiş süreçlerinin değerlendirilmesi aşamasında, çalışanlardan gelebilecek değişim sürecine direnmelerin önceden planlanması önem arz etmektedir. Çalışanların taleplerini ihmal etmeden ilerlenmelidir. Değişim mühendisliğini işletmenin tamamına uygulamadan önce bir örneklem üzerinde sonuçlarının gözlenebilir olması gerekmektedir. Tüm bu süreçlerde yönetici ve liderlerin yol göstericiliğinde olması, sürece zaman kazandıracaktır (Barutçugil, 2004, 183-184).

Bedük'e göre değişim mühendisliği projesinde başarının koşulları şunlardır;

- “Üst yönetimin uzun vadeli katılımının sağlanması
- Departmanlar arası ilişkilerin tanımlanması yoluyla, işletme süreçleri ve iş akışının anlaşılması
- Altı temel sorunun cevaplanmasıyla işletme süreçleriyle ilgili bilgilerin elde edilmesi: Kim, neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin?
- Şirket stratejisinin, hedeflerinin, problemlerinin hem şirketin tümü hem de tek tek bölümler için tanımlanması
- Her bölümün sorumluluğunun belirlenmesi
- Faaliyet ve üretim problemlerinin belirlenmesi
- Faaliyetler için esnek modellerin kullanılması
- Değişimin kendisinin ve bir geçiş süreci olarak kullanımının anlaşılması
- Üretim araçları, iletişim araçları ve ağları, bilgisayarlar ve yazılım gibi teknolojiler ve onların konumlarının anlaşılması
- Şirket kültürünün anlaşılması
- Değişimin yayılcı etkisinin anlaşılması ve muhtemel sonuçlarının tahmin edilebilmesi” (Bedük, 2011, 88).

Değişim mühendisliğini uygulayan işletmeler, henüz projeye başlarken risklerini de göz önüne alarak başladığı görülmektedir. Dirençler, kayıplar ve olumsuz oluşabilecek her türlü durum karşısında işletmelerin öngörülü olmaları ve her türlü

ihtimal karşısında yeni bir planlarının olması, o işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır.

1.2.7. Değişim Mühendisliği'ni Başarısızlığa Sürükleyen Hatalar

Değişim yönetimi uygulamalarını başarısızlığa sürükleyen neden kısaca şöyle özetlenebilir;

- “Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak.
- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmak.
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında her şeyi göz ardı etmek.
- İnsanların değer ve inançlarını göz ardı etmek.
- Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak.
- Değişim mühendisliğini en alt kademelerden başlatarak uygulamaya koymak.
- Değişim mühendisliğinin yönetimini işten anlamayan birilerine vermek.
- Değişim mühendisliğini işletme gündeminin ortalarına atmak.
- Değişim mühendisliği uygulamalarında aynı anda tüm süreçleri radikal bir yeniden tasarıma tabi tutmaya çalışmak.
- Değişim mühendisliğini kimseyi mutsuz etmeden başarmaya çalışmak.
- Değişim mühendisliğinin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek.
- Değişim mühendisliği çalışmasını sürüncemede bırakmak” (Hammer ve Champy, 1998, 189-202).

Değişim mühendisliğinde başarıya gidebilmek için yapılan hatalardan ders alınması gerekmektedir (Bedük, 2011, 85). Genellikle yapılan hataların başında, değişim mühendisliği kavramının net bir şekilde ifade edilmemesi gelmektedir. Süreçlere hakim olunamaması ve bunun üzerinde çok fazla durulup zaman kaybetmeleri, mevcut sistemi değiştirmeye çalışmak, deneme yapılmadan direkt uygulamaya geçilmesi, değişim mühendisliği sonucunda işletmede olacak değişimleri ön planda tutmamak, çalışanların değişim sürecini içselleştirmeleri için destek olmamak gibi hatalar yapılmaktadır (Bakan, 2004, 277-278).

Değişim mühendisliği sürecindeki başarısızlığı oluşturan nedenlerin önceden belirlenmesi ve bu olumsuzlukların ortaya çıkmadan önlenmesi, işletme açısından büyük bir avantaj konumundadır. Belirtilen hatalar ve bu hatalara neden olan sebeplerin içselleştirilmesi sonrasında da aksiyon alınması, işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

1.2.8. Türkiye’de Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Karşılaşacağı Sorunlar

Her yeni süreç gibi değişim de örgütlerde bazı sorunlara neden olmaktadır. Sorunların bilinmesi değişim sürecinde ortaya çıkacak olumsuzlukları gidermek açısından son derece önemli ve gereklidir (Tüz, 2004, 57).

Türkiye’de değişim mühendisliği uygulayan işletmelerin karşılaşacağı olası sorunlar şunlardır;

- “Tepe yönetiminin kararlılığı ve desteğindeki eksiklikler,
- Örgüt kültürü kavramının istenildiği ölçüde anlaşılabilmesi nedeniyle çalışmaların teori düzeyinde kalması ve uygulama safhasına geçememe,
- Her yeni uygulamada olduğu gibi bir takım zorluklar ve bu zorlukların sebep olduğu zaman alıcı işlemler sebebiyle hedeflerden taviz verme,
- Liderlik ve motivasyon eksikliği,
- Teknolojik ve sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültür ve bunun yansıması olan örgüt kültürü göz ardı edilerek yönetim modelinin aynen kopya edilmesi yoluna gidilmesi ve neticede uyum sorununun yaşanması,
- Yönetimin vizyon eksikliği ve çoğu zaman modele ve yönetim tekniğine geçici bir modaymış ve zamanı geldiğinde unutulacak ve vazgeçilecekmiş gibi bakması,
- Ekip çalışması yerine bireysel çalışmalara ve çekişmelere meydan verilmesi,
- İş süreçlerinin, fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması,
- Her aşamada eğitim eksikliği,
- Tedarikçilerle kurulan yanlış ilişkiler ve yan sanayi yetersizliği,
- Teşvik ve ödül sistemlerindeki eksiklikler ve yetersizlikler,

- Sendikalar, dernekler, meslek odaları ve bunun gibi tutucu yapılar” (Ölmez 2008, 75).

Türkiye’de değişim mühendisliği uygulaması, kamu ve özel sektörlerin bünyesinde barındırılmalıdır. Rekabet ortamı sadece ülke içerisinde olmayıp uluslararası bir önem teşkil etmektedir. Türk işletmelerin değişim sürecine ayak uydurması gerekmektedir. Amerika’da ortaya çıkan değişim mühendisliği kavramı, farklı ülkelerde, süreç üzerinde değişimleri de beraberinde getirmektedir. İlk etapta radikal değişim söz konusu olduğundan çalışanlar tarafından tepkiye maruz kalınacaktır. Türk işletmeler de zaman içerisinde iş dünyasındaki başarısını artırabilmesi için, kararlı bir şekilde olabilecek bütün sorunlara karşı yol ve yöntem geliştirmeleri önem arz etmektedir (Bakan, 2004, 292-293).

Değişim çözüm odaklı olmasına rağmen yeni problemleri de beraberinde getirebilir. İşletmeler değişime adapte olmalıdırlar, kendilerini güncellemedikleri takdirde kısa sürede değişime uyum sağlamayan işletmelerin yok olup gitmesi uzun sürmeyecektir. İşletmeler, teknolojilerini de aynı zamanda günümüz rekabet koşullarına uyum noktasına getirebilmelidirler. Değişime karşı gösterilen olumsuz tutumlar ve değişime karşı dirençler ile mücadele edilmelidir. Geleneksel bakış açımızdan uzaklaşıp küresel bakış açısı kazanmamız gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Belirli bir amaç için bir araya gelen bireyler topluluğunun genel ismini oluşturan örgüt kavramı, içerisinde bulunduğumuz yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Örgüt kavramında bireyler sürekli birbirleri ile etkileşim içerisindeyler. Bireylerin tutumları, inançları, değerleri, yargıları, özetle bütün düşünce yapıları örgütü etkilemektedir.

“Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmesinin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur” (Şimşek vd, 2001, 32).

Örgüt kavramı birebir insan ve insan ilişkilerine bağlı olduğundan, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimi gibi insanı ele alan bilim dallarına araştırma konusu olmuştur.

Örgüt kavramına ilişkin tanımlara baktığımızda; “iki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar” (Ülgen ve Mirze, 2004, 20) olarak ifade eder.

Şimşek (2002, 30) örgüt kavramı, ortak bir hedef için bireylerin gruplara dönüşüp, her birinde var olan düşünce, emek ve yeteneklerini bir araya getirerek, sistematik bir biçimde hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bireylerin topluluğuna değinmiştir.

Koçel (2003, 26), örgüt kavramını iki farklı şekilde ele almıştır. İlk olarak örgütü bir yapı, iskelet olarak görüp, önceden belirlenen ilişkiler topluluğuna değinmiştir. İkinci olarak da bu yapının oluşturulma aşamalarını, organize etme işlevlerine değinmektedir.

Barutçugil (2002, 23), sosyal bilimciler, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşim fırsatları bulunduğunda, bu etkileşimin bütünleştirilmesi istendiğinde örgütlerin oluştuğuna değinmektedir.

Sosyal bilimcilerin tanımlarına baktığımızda, genel olarak özetlememiz gerekirse eğer, örgüt kavramında en önemli unsur birey bireylerin amaçları diyebiliriz. Amaçlar doğrultusunda gruplar halinde hareket etmeleri ve birbirleriyle etkileşim halinde olmaları önem arz etmektedir. Sistematik bir biçimde ele alınan örgüt kavramı, küçük ya da büyük işletmeler içerisinde hatta yaşamın her alanında mevcuttur.

2.1.1. Örgüt Kavramına Duyulan Gereksinimin Temel Nedenleri

Örgüt kavramına hem kar amacı güden hem de kar amacı gütmeyen işletmeler açısından bakıldığında, başarıya giden yolda işbirliğini sağlama noktasında önem arz etmektedir. “Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde artan oranda örgütlere duyulan gereksinimlerin belli başlı nedenleri birkaç nokta etrafında şöyle sıralanabilir:

- Örgütler, tek tek bireyler olarak üstesinden gelemediğimiz işleri başarmamızı mümkün kılan toplumsal işbirliği sistemleridir.
- Örgütler, bilgilerin birikiminde ve gelecek nesillere aktarılmasında bizlere yardımcı olurlar.
- Örgütler, bizler için çok önemli meslek kaynakları olarak hizmet ederler” (Şimşek, 2002, 31).

Bireylerin örgüte dönüşmesinde, yapılacak işleri daha küçük parçalara bölüp gerek iş yükü azaltma gerekse motivasyon sağlama açısından, örgüt üyelerinin birbirlerine desteği amaca giden yolda daha fazla başarı sağlama imkanı sağlar. Her bir bireyin ayrı ayrı yetenek, bilgi ve tecrübelerinin olduğu varsayıldığında ve bu bireyler arasındaki etkileşim sonunda işletmedeki yaratıcılığın geliştirilmesi de söz konusudur.

2.2. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramı, örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen ve aynı zamanda açıklayan bir özellik olarak ifade edilebilir. Örgüt ikliminin oluşmasında, örgütteki bireylerin düşünceleri, kişilikleri, tutumları da önem arz etmektedir.

İklim kavramına ilişkin ilk çalışma, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon teorisine dayanmaktadır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilebilir. Benzetmeler örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte yönelik çalışanların algılarının temeline dayanır (Terzi, 2000, 92).

Örgüt iklimi, bir iş yerine girdiğinizde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. İşletmedeki iş yapış şekilleri, uygulamaları, prosedürleri o işletmenin örgütsel iklimini yansıtır. İşletmede her geçen gün oluşan algılar, yöneticilerin davranışları ve uygun gördüğü eylemlerle ilgilidir (Balcı, 2001, 184).

Şişman'a göre (2002, 156), örgütü oluşturan bireyler tarafından algılanan ve onların davranışlarını etkileyen faktörler bütünüdür. Örgüt iklimi, örgütün fiziki, nesnel ortamı, uygulamaları ve koşullarına ilişkin çalışmaların öznel algılarıdır. Örgütün ücret uygulamaları, işin yapısı, fiziksel koşulları, grup ve bireylerarası ilişkiler örgüt ikliminin konularıdır. Çalışanların beklentileri ve olması gerekenler ile var olan durum arasında varsa farkı ortaya çıkaracaktır.

Kavram bir yönü itibari ile meteorolojik iklime de benzer. Meteorolojik iklimde sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle açıklanıyorsa, örgütsel iklim de örgüt üyelerinin birbirlerine destek olma, risklerini üstlenme, iyi niyet gibi değişkenlerle ifade edilmektedir. Örgüt iklimini oluşturan değişkenler, örgüt üyelerinin moral düzeyini de etkiler ve bu etkileşim de iş tatminini gösterir. Örgüt iklimi ile örgüt üyelerinin davranış şekilleri arasında çift taraflı bir ilişki söz konusudur. Olumlu örgüt iklimi, çalışanların performansını, diğer çalışanlarla olan ilişkilerini etkiler. Diğer bir yandan ise, örgüt üyelerinin moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında sayılmaktadır. Kış sporlarını seven biri için kayak yapmak zevkli olabileceği gibi,

yaz mevsimi seven biri için yüzmek bir o kadar keyifli olacaktır. Örgüt iklimi, çalışanlara göre değişmektedir, örneğin hırslı biri için arkadaşça vakit geçirmek tatmin olamayacağından, farklı bir örgüt iklimi bulabilmek için bulunduğu örgütü terk etmesi doğal karşılanacaktır (Can, 1997, 201).

Litwin ve Stringer örgüt iklimini; çalışma atmosferinin çalışanlar tarafından algılanması açısından ele almıştır. Onlara göre, algılanan çevre, çalışanların davranışları üzerinde birinci derecede etkili olmaktadır. Örgüt iklimini açıklarken algılamanın önemini vurgulamıştır (Arslan, 2004: 207).

2.2.1. Örgüt İklimi Tipleri

Halpin ve Croft, örgütsel iklim türlerini altı ayrı başlığa ayırmaktadır;

1. “Açık İklim
2. Bağımsız İklim
3. Kontrollü İklim
4. Samimi İklim
5. Babacan İklim
6. Kapalı İklim” (Sertkaya, 2009, 14).

Örgütsel iklim türlerinin özellikleri aşağıdaki şekillerde ifade edilebilir;

2.2.1.1. Açık İklim

Çalışma ortamındaki astların ve üstlerin uyum içerisinde olduğu bir iklim türüdür. İş tatminlerinin yüksek olduğu, yerine getirilmesi gereken görevleri şevkle yerine getirirler (Küçüksarı, 2012, 13). Yöneticiler, diğer çalışma arkadaşlarından gelecek olan eleştirilere açık olup, anlayış düzeyleri yüksektir. Üstler kendi kurallarını koyma ve diğer çalışanların bu kurallara uymalarına değer verirler.

2.2.1.2. Bağımsız İklim

“Bağımsız iklim tipinde sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Örgüt içinde küçük baskı grupları bulunmasına rağmen grupla uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir” (Başkaya, 2014, 54).

Bağımsız iklim ile açık iklim benzerlik göstermektedirler. Bağımsız iklim ile açık iklimi farklı kılan özellik ise, üstlerin astlarla aralarında mesafelerinin olmasıdır (Dinçer, 2013, 15).

2.2.1.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim tipinde, kontrol mekanizması yüksek olup, çalışanların birbirleri arasındaki samimiyetleri ve anlayış gösterme düzeyleri düşüktür. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinden daha önem arz eden nokta görevlerin yerine getirilmesi boyutundadır. İş tatmini düşüktür. Üstlerin düşünceleri önemlidir kontrollü iklimde ve astların düşünceleri üstleri ilgilendirmemektedir. Üstlerin kendi doğrularının, diğer çalışanların da doğrusu olarak kabul edilir. Üstlerin koyduğu kurallar çerçevesinde hareket edilip, sınır dışına çıkmaz. Çalışma yerinde yoğun işler mevcuttur (Dinçer, 2013,15).

2.2.1.4. Samimi İklim

Üstlerin en anlayışlı olduğu iklim türüdür. Üstler, çalışma yerinde birlikteliğin önemini vurgular. Hedefler doğrultusunda çalışmalarda, denetim az olup, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Üstler kendini diğer çalışanlardan ayrı biri olarak görmez (Özsoy, 2012, 45).

2.2.1.5. Babacan İklim

Örgüt içerisindeki samimiyetin ve iş tatmininin düşük olduğu bir iklim türüdür. Üstler, astlarla birlikte çalışmaktan hoşnut olmazlar. Üstlerin, diğer çalışma arkadaşlarını üzerindeki denetimi ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür (Dinçer, 2013, 15-16). Babacan iklim türünde üstler, diğer çalışanlarla birlik olmaya ve onları denetimi altında tutmaya çalışır fakat başarısız bir üst ast ilişkisini temsil eder. Çalışanların iş tatmininin düşük olduğu bir iklim türüdür.

2.2.1.6. Kapalı İklim

Kapalı iklim ile babacan iklim türleri birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Kapalı iklim türünde de iş tatmininin, anlayış düzeylerinin düşüktür. Çalışanların birbirleriyle yakın olmaları ve sosyal ilişki yürütemmeleri söz konusu değildir.

Üstler emreder şekilde çalışanlarına yaklaşır, örnek teşkil etmemektedirler. Kapalı iklim türünü bünyesinde barındıran örgütler, çalışanlarına yaklaşımları anlayışlı bir tavrı barındırmamaktadır (Dinçer, 2013,16).

2.2.2. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimine ilişkin literatür çalışmalarına bakıldığında, farklı araştırmacılar tarafından örgüt iklimi farklı şekillerde ele alınmıştır. Litwin ve Stringer'in üzerinde çalışmış oldukları örgüt iklimi boyutları, bu alanda kullanılan en geniş yelpazeye sahip ölçme ve değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Tablo'da örgüt iklimi boyutlarının ve içerikleri yer almaktadır.

Tablo 1.1: Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgüt İkliminin Altı Boyutu ve İçerikleri

İklim boyutu	İçerik
Esneklik / Uyumluluk	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadar gereksiz olduğu, • Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algulamalarını içermektedir.
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların herhangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri, • Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmeleri, • Var olan sürecin "sahibi" oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Standartlar	<ul style="list-style-type: none"> • Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı, • Yöneticinin tüm çalışanlardan "yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını" beklediği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Ödül	<ul style="list-style-type: none"> • Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini, • Fark edilme ve geri bildirim tamamen performans göre farklılık gösterdiği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Netlik	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğu tam olarak bilmeleri, • Kendi roller ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Takım çalışmasına yatkınlık / Takım ruhu	<ul style="list-style-type: none"> • Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri, • Çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları, • Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Kaynak: (Önen, 2008, 28).

Kopelman, Brief ve Guzzo'ya göre, örgüt ikliminin beş boyutu ele alınmıştır (Dönmez, 2009, 46):

- **Amaç Vurgusu:** Örgüt ikliminin amaç vurgusu boyutunda, yönetim tarafından çalışanların yapmaları gereken ve sonucunda başarılması beklenen standartları ve sonuçları bildirir.
- **Araç Vurgusu:** Yönetim tarafından çalışanlardan beklenen görevleri nasıl yerine getirecekleri düşünülüp, bunun için gerekli yöntem ve prosedürleri çalışanlara bildirir.
- **Ödül Oryantasyonu:** Ödül oryantasyonu, çalışanların performanslarına göre birbirinden farklı örgütsel ödüllerin, çalışanlara verilmesi anlamına gelmektedir.
- **Görev Desteği:** Yerine getirilmesi gereken görevler için, çalışanlara sağlanan araçlar, kaynaklar ve hizmetler bütünüdür.
- **Sosyo-Duygusal Destek:** Yönetim tarafından ele alınan, çalışanların kişisel huzurunun yerinde olması ve sosyal yardımların yerine getirilmesi yönünde oluşan algılardır.

Örgüt iklimi üzerine çeşitli çalışmalar yapmış olan Yücel Ertekin'e göre örgüt iklimi boyutları; bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özellikler olmak üzere üç ana başlığa ayrılmaktadır. Tablo 1.2.'de Ertekin'in örgüt iklim boyutları, kategorik şekilde aktarılmaktadır (Akt. Küçüksarı ve Ertekin, 1978, 27).

Tablo 1.2. Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutlar

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
<ul style="list-style-type: none">• Tatmin• Yükselme ve ilerleme olanakları• Kişiyeye verilen önem ve saygınlık• Engellenme• Güven duygusu• Diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık• Tehlikeyi göze alabilme• Arkadaşlık ilişkileri	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt yapısı• Örgütün politikası• Örgütün amacı• Ödül düzeni ve ücret• Örgütsel çatışma• Örgütle bağdaşmazlık• Çok sıkı gözetim ve denetim• Bildirişme• Liderlik• Karar verme• Örgütün gelişme olanakları• Örgütsel açıklık	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre• Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)• Yönetimsel destek• Baskı• Yönetimi eleştirme

Kaynak: Ertekin, 1978: 27 (Küçüksarı, 2012, 38).

2.2.3. Örgüt İklimine Yönetimsel Etki Eden Kuramsal Görüşler

Yönetimsel açıdan bakıldığında, örgütü anlayabilmek ve buna göre örgüt iklimine uygun yaklaşımlar sergileyebilmek, örgüt başarısını artıran bir unsurdur. Yönetimsel ve örgütü daha iyi anlayabilme üzerine bazı kuramsal görüşlere değinerek, örgüt iklimi kavramı daha iyi sentezlenebilmektedir (Eren, 1993, 23-34);

2.2.3.1. Douglas McGregor ve X ve Y Kuramları

McGregor ilk olarak X kuramını oluşturup, akabinde de X teorisini eleştirip Y teorisini ortaya koymuştur. X teorisi daha çok klasik yönetim kuramını ele alırken, Y teorisi daha çok insan ilişkileri kuramını ortaya çıkarmaktadır. X teorisinde insanları sorumluluk almaktan, birileri tarafından yönlendirilmeyi yeğlediğine, işten kaçmaya meyilli olduklarına, yeniliklere karşı direnç göstermekte olduklarına, inandırılması gereken şeyler için insanları ikna etmenin kolaylığına dikkat çekilmiştir. Sorunlara karşı yönetim tarafından öngörülü davranıp bir takım önlemler

alınmalıdır. Yönetim, çalışanlardan daha fazla performans beklerken aynı zamanda maddi olarak da çalışanları ödüllendirmelidir.

McGregor klasik kuramı daha sonra eleştirip yerine, “Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması” başlığıyla Y kuramı ortaya atmıştır. Y kuramına göre ise; çalışanların işe sadık olma durumu, çalıştığı kurumun amaçlarına bağlı olması, çalışma arkadaşlarını sevmesi gibi etkenler, firma için daha olumlu ve faydalı olduğu vurgulanmaktadır. Y teorisinde “beşeri ilişkiler” önem arz etmektedir. Y teorisi akımı kendinden sonra gelen her bakış açısına öncülük etmektedir.

2.2.3.2. George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

George V. Homans çalışmalarına psikolojik açıdan yaklaşımda bulunup, örgüt içerisindeki kontrol edilemeyen davranışlar üzerinde durulup, bu davranışların sebepleri analiz edilip bir sosyal model ortaya çıkarmıştır. Homans'ın sosyal modelini oluşturan öğeler; faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Genel olarak bir örgütü oluşturan temel varlık insandır. Homans çalışmaları boyunca insana yönelip, yaptıkları işlerde birbirleriyle etkileşimde olduğuna ve sonucunda birbirlerini daha iyi tanıyıp anlama fırsatı elde edeceklerdir. Ortak düşünceler insan gruplarını oluşturup zaman içerisinde birbirlerine benzeme fırsatları elde edeceklerdir. Yönetim tarafından çalışanları, örgüt içerisindeki normlara uydurabilmek ya da herhangi bir direnmeyle karşı karşıya kalmamak için cezalar uygulanmaktadır.

2.2.3.3. Chris Argyris'in Olgunlaşma Teorisi

Argyris'in çalışmasının temel amacı çalışanların motivasyonlarını artırıcı yöndedir. Esas alınan nokta çalışanların sorumluluk düzeyini yükseltip ve kontrol mekanizmasında yer alması hem bireyin kendisi için hem de örgüt için daha faydalı olma fırsatı sağlamaktadır. Argyris'e göre bir bireyi olgunlaşması için yedi faktör ortaya koymuştur. İlk olarak, bireyi bir bebeğe benzetip başkalarına bağımlı olduğunu, ikinci olarak kısmen kendi bağımsızlığını ortaya koyduğuna, üçüncü olarak davranış biçimlerini çok yönlü hale getireceğine, dördüncü olarak, eskiye nazaran daha içselleştirilmiş ilgilerinin olacağına, beşinci olarak bireyin zaman kavramına bakış açısının önceden anı düşünürken sonrasında geçmiş ve gelecek

olarak bakacağından, altıncı olarak birey kendini diğer kişilerle aynı düzeylere veya daha yukarı düzeylerde görecektir ve yedinci olarak birey kendi davranışlarını kontrolü altına alıyor olacaktır.

2.2.3.4. A.Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı

Maslow, bireylerin biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olduğuna, ayrıca bireylerin ihtiyaçlarının yerine getirilme isteğine sahip olduğuna değinmiştir. Maslow'un hiyerarşisinde beş faktör bulunmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağından en üste doğru sırasıyla saymak gerekirse; bireyin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma hissiyatı, takdir ve saygı görme ve son olarak da kendini gerçekleştirme (yaratıcılık) evreleri mevcuttur. İlk iki gereksinim birincil ihtiyaçları, son üç gereksinimler ise ikincil ihtiyaçları oluşturmaktadır.

2.2.3.5. F. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı

Herzberg'in çift etmen kuramında, bireyleri motivasyondan çok teşvik etme yönünden ele almaktadır. Hijyen ve güdüleme olarak iki çeşit teşvik araçları mevcuttur. Öncelikli olarak hijyen faktörünü ele aldığımızda, eğer ki bir işletme kendi bünyesinde temel olan sistemleri oturtamamışsa, örneğin; ast ve üstlerin birbirleriyle ilişkileri, teknik yeterlilik, işletme politikası, iş güvenliği, bordro ve özlük hakları, bu ortamda çalışmak imkansız hale gelmektedir. Güdüleme faktörüne baktığımızda ise, iş tatminine, işe bağlılığı ve sevgisi, terfi, çalışanı geliştirme gibi etmenler mevcuttur. Hijyenik koşullar yerine gelmedikçe, güdüleme olmamaktadır. İki faktör arasında doğru bir ilişki söz konusudur.

2.2.3.6. Rensis Likert'in Yönetim Sistemi Yaklaşımı

Likert ve arkadaşları örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre birey ver sermaye terimleri önem arz etmekte olup sermaye kavramındaki eksiklikler tolere edilebildiği gibi, bireye ilişkin kayıpların yerine gelmesi güçleşmektedir. Likert, 1'den 4'e kadar olan bir yönetim sistem anlayışına değinmiştir. Birinci sistem yaklaşımında, ast ve üst kavramlarına ilgi çekip, astların karar verme mekanizmasında yer alamadıklarını ve güven duygusunun eksikliğinden bahsedilmektedir. İkinci sistem yaklaşımında, kontrol mekanizması yine yönetimde

olup, astlara güven duyulmakta fakat sınırlamalar söz konusudur. Ceza ve ödül, sistem iki yaklaşımında motivasyon için kullanılmaktadır. Üçüncü sistemde, astlara olan güven diğerlerine oranla daha fazla olup, işletmeye yönelik karar mekanizması yönetimdedir. Örgüt içerisinde hiyerarşi vardır. Her seviye kendi içerisinde daha teknik kararlar verme sürecindedir. Dördüncü sistem yaklaşımında ise, astlara güven tamdır. Bütün düzeydeki çalışanlar yatay bir haberleşme sistemi içerisinde, birbirleriyle koordineli bir şekilde işleri yürütmektedirler.

2.2.3.7. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler Lewin'in analizini oluşturmaktadır. Sürükleyici güçler, işletmenin güçlerini işletme hedeflere yöneltirler. Kısıtlayıcı güçler ise, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan ya da kısıtlayan güçlerdir. Güçlerin ortak yönü sosyal ve psikolojik baskı unsurları olmasıdır. Yöneticiler her iki güç arasındaki dengeyi sağlamak durumundadırlar. Dengenin sağlanabilmesi için sürükleyici güçlerin artırılması, kısıtlayıcı güçlerin azaltılması gerekmektedir ve bu da ancak eğitim ile mümkündür. Denge sağlandığı takdirde örgütsel verimlilik düzeyi artar.

2.2.3.8. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri

Blake ve Mouton, yönetsel davranışların anlamlandırılmasında önemli bir yere sahip olan Yönetimsel İzgara adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Modelde, insana dönüklük ve üretime dönüklük boyutları mevcuttur. Boyutların farklı kombinasyonlarına bakılarak yönetsel davranışlara ilişkin açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

2.2.4. Örgüt İklimine Etki Eden Kavramlarla İlişkisi

Örgüt ikliminin yakından ilişkili olduğu örgüt kültürü, motivasyon ve iş doyumu arasındaki ilişkiler alt başlıklar halinde incelenecektir.

2.2.4.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları çoğu zaman aynı anlamdaymış gibi bilinmektedir fakat aralarında farklılıkların olduğu iki farklı kavramlardır. Kültür

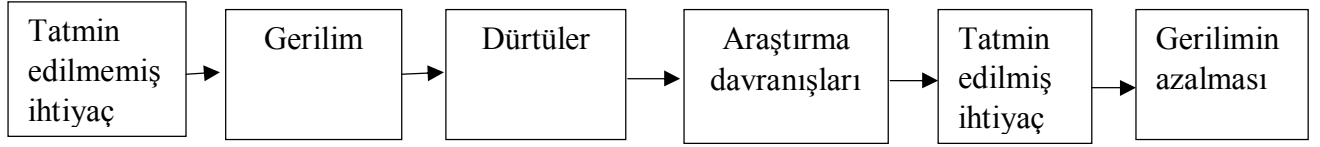
kavramı daha çok genel değerleri kapsarken, iklim kavramı daha çok psikolojinin derinliklerinde, etkileşimle gerçekleşmektedir.

Birey nasıl ki kendine özgü bir yapısı varsa, örgütün de kendine özgü ayırt edici bir yapısı vardır. Örgütün değişik yapılarından dolayı kültürün her bir parçası ayrı ayrı etkilenir bu durumdan ve dolaylı olarak işletme performansına etki etmektedir. Firma başarısını etkileyen ana husus ise çalışanların örgüt kültürünü benimseyip kendi amaçlarını buna göre yönlendirmeleridir. Bir başka deyişle kendi değerlerini örgütün değerleriyle uyumlu hale getirdikleri takdirde motivasyon artmaktadır. Örgüt kavramı, kurum kültürü ile eş anlamlıdır. Schein, örgüt kültürünü şöyle tanımlamaktadır; bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Örgüt kültürünü özetlemek gerekirse; çalışanların değerleri, iş yapış şekiller, örgütün yapısını şekillendirmek ve hikayeler, mitler, inançlar, sloganlardan oluşan bir yapıdır (Köse vd, 2001, 227-228).

Örgüt kültürü çalışanları bir arada tutan bir değer anlamına gelmekteyken, örgüt iklimi örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen ve aynı zamanda açıklayan bir özelliktir. Literatür çalışmalarına bakıldığında Chris Argyris, Katz ve Kahn gibi sosyal bilimciler de örgüt kültürünü ve örgüt iklimini eş değerli anlamlarını görmekteirler.

2.2.4.2. Örgüt İklimi ve Motivasyon

Örgüt iklimi ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan kendini çalıştığı bünyeye aidiyet duygusuyla bağlanıp, kendini kurumun kültürüyle birleştirdiğinde ve öncelikle kendi iç motivasyonu sağlayıp sonrasında da çalıştığı kurum tarafından güdülendiğinde kişi daha fazla başarılı olmaktadır. Kişinin başarısı da firma performansına da yansımaktadır.



Şekil 2.1. : Temel Güdüleme Süreci (Robbins, 1994, 40).

Robbins'e göre motivasyon kişilerin gösterdikleri davranışlarıdır. Motivasyonu sağlanan kişiler, motivasyonu olmayan kişilere göre yaptıkları işe çok daha fazla emek verirler. Çalışanın kurumdan beklentileri ve kurumun çalışandan beklentileri mevcuttur. Çalışanları motive etmek için temel güdüleme sürecine bakmamız gerekmektedir. Süreci özetlemek gerekirse; beklentilerin karşılanmadığında çalışanda gerilim yaratmaktadır. Gerilim duygusu çalışandaki dürtüleri meydana getirir. Dürtüler, çalışanları kendilerine bir hedef belirleme sürecine götürür ve bu hedef gerçekleştiğinde çalışan kişi beklentisini giderecek ve gerilimi olabildiğince azalacaktır. Robbins'in görüşüne göre çalışmaya kendisini daha çok adanmış çalışanlar, güdülenmiş kişilerdir ve hedefine varmak için daha fazla emek gösterdikleri sonucuna varabiliriz (Robbins, 1994, 40).

2.2.4.3. Örgüt İklimi ve İş Doyumu

Örgüt iklimine etki eden bir kavram olan iş doyumunun yeri ve önemi çalışma ortamlarında çok büyük derecede önem arz etmektedir. Tatminkar ölçülerde çalışan çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Örgüt iklimi ve iş doyumunu arasındaki ilişki ne denli pozitif olursa firma performansına katkısı o derecede olumlu olacaktır.

Örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki kuralların oluşturulması olarak tanımlanmaktayken, iş doyumunu ise örgüt içerisindeki önem verdikleri konulara çalışanların göstermiş oldukları duygusal reaksiyonlardır. Örgüt iklimi ve iş doyumunu kavramları birbirleriyle benzerlik göstermektedirler ve bu iki kavramı birbirinden ayrı düşünmek zorlayıcıdır. Bergson'a göre örgüt ikliminin kapsamını oluşturan şeyler; yapı, yöntem ve politikalar, liderin özellikleri, gruplar ve bireyler arası ilişkiler, iş ve fiziksel ortam, örgütsel sorunun gerçek durumu ve örgüt

üyelerinde bu gerçeğin tanımlanmasıdır. İş doyumu, görünenle umulan veya olması gerekenin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2004, 211).

2.2.5. Örgüt İkliminde Güncel Uygulamalar

Günümüz firmalarına baktığımızda örgüt ikliminin önemi gittikçe daha fazla anlaşılmakta ve kendi bünyelerinde uygulama aşamalarına geçildiğini görebilmekteyiz. Örgüt iklimini etkileyen birçok faktör (iş yapış şekilleri, çalışma ortamının fiziki yapısı gibi) bulunmaktadır. Öznel bir tanım olmasından sebep çalışandan çalışana farklılık göstermektedir.

Çalışanların beklentileri ve beklentilerinin işveren firma tarafından karşılanması başarı performansını artırmaktadır. Örgüt iklimini kendi bünyesinde çok doğru şekillerde benimseyip çalışanlarına değer verdiğini gösteren ve aynı zamanda örnek teşkil eden Google'ın yaptıklarına baktığımızda;

- Google, çalışanlarının psikolojisini düşündüğü kadar bedensel sağlığını da düşünüp, fitness salonunu gün içerisinde bile çalışanlar kullanabilmekte ve hatta olumsuz bir sağlık sorunu ile karşılaşılması için hazırda doktorlar bekletilmektedir. Ayrıca Google, çalışanlarına ücretsiz check-up fırsatı da sunmaktadır.
- Google bünyesinde açık havanın çalışanlar için önemini bilip, çalışanların dinlenebilmeleri için açık havada kafeteryaları bulunmaktadır.
- Googleplex çalışanları istedikleri takdirde bisikletle dolaşabilmektedirler.
- Googleplex çalışanları mesai saatleri içerisinde de hobileri ile ilgilenabilmeleri için bir çok fırsat sunmaktadır. Bilardo masası, masa tenisi, voleybol sahaları gibi.
- Googleplex çalışanları kendilerini yorgun hissettiklerinde uyuyabilecek alanlar da önceden düşünülüp faaliyete geçirilmiştir.
- Googleplex çalışanlarının yanı sıra hayvan severliğini de ortaya koyup, çalışanlarının köpeklerini ofislerine getirebilme imkanı sağlamaktadır (ortalığı kendi ihtiyaçları bakımından kirletmeme şartıyla) (<http://caglardirmikci.com/sirketlerde-orgut-kulturu/>).

Örneğimizde de görüldüğü gibi tüm bu örgüt ikliminin oluşturulmasındaki esas sebep çalışanların örgütsel bağlılığını artırıp, akabinde verimliliklerinin artırılması yönündedir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini görüp işletme ile aralarında güçlü bir bağ kurmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

Psikolojik sermaye kavramını daha iyi anlayabilmek için, psikoloji, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinmek gerekmektedir.

3.1. Psikoloji Kavramı ve Amacı

İnsan psikolojisi, kişinin düşüncelerini, duyumsamaları ve davranışlarını kapsamaktadır. İş yaşantısında birçok farklı psikolojik kimlikler bir arada çalışmaktadır. Gerek düşünce biçimleri gerek his farklılıkları, kişinin davranışlarına etki etmektedir. Çalışanların davranışlarını iyi analiz edebilmek için, çalışanların psikolojilerini iyi anlamak gerekmektedir. İş yapış şekillerine kadar etki eden psikoloji kavramı, üstler tarafından içselleştirilmiş olması uyumlu çalışma ortamı yaratma açısından önem arz etmektedir.

İnsan ve insan psikolojisini anlamlandırıp şekillendirme çalışmaları, insanlığın tarihi kadar geçmiş bir sürece sahiptir. Ünlü filozoflardan Sokrates, Aristoteles ve Platon'un düşünceleri, insanı ve insan davranışlarını felsefik boyutlarda ele alıp, bugünkü psikoloji kavramına ışık tutmaktadır. Wilhelm Wundt'un 1879 yılında gerçekleştirdiği ilk psikoloji laboratuvarını oluşturmasıyla, psikoloji kavramının bilim dünyasına giriş yaptığı kabul edilmektedir (Kelekçi, 2015, 1).

Psikoloji, davranış ve zihin süreçlerinin bilimsel araştırma yoluyla test edilip, incelenmesidir (Kasschau, 2003, 9).

Psikologlar, davranışın türlerinin önemi konusunda farklılık gösterebilir, fakat davranış incelemelerinin sistematik olması konusunda uzlaşmaktadırlar. Bir sistematik metodu kullanılırken soru ve cevap yöntemiyle, yanlış sonuçların gelme ihtimalini düşürmek için, kişiye nasıl düşündüğü, hissettiği ve davranışları konusunda sorular sorulmaktadır (Kasschau, 2003, 9). İş yerlerinde çalışanların psikolojilerini anlamlandırabilmek için sistematik yöntem kullandığında, çalışanlar şeffaflık ve güven çerçevesinde olmadıklarını hissettiklerinde doğru cevapların alınamaması sonucunda yanlış sonuçlar elde edilebilmektedir.

Psikolojinin amacı; tanımlama, açıklama, önleme ve davranışa etkisi olarak dört kategoriye ayrılmaktadır. İlk kategori olan tanımlama aşamasının amacı; tüm bilimciler ve psikologların ilk hedefi olup, bilinen ve daha önce çalışılmış davranışlar hakkında bilgi toplama ve tanımlama aşamasıdır. İkinci kategori olan açıklama; sadece gerçekleri bilme durumu değil insanların davranışlarının nedenlerini araştırmaya yönelik bir süreçtir. Önleme ise üçüncü hedeftir ve bilgi birikimleri sonucunda oluşmaktadır. Örneğin, daha önce yaşanan çeşitli durumlarda “insanlar nasıl düşünüyor ya da nasıl hissediyordu” sorusuna cevap aranıp, alınan cevaplarla geçmiş davranışlardan gelecekteki davranışların tahmin edilme aşamasıdır. Etki aşaması ise psikoloji biliminin hedeflerinden sonuncusudur. Bazı psikologlar, insan davranışları hakkında uzun dönemli hedeflerle bilgi sağlamaya çalışmaktadırlar, bunlar araştırma yöntemini kullanmaktadırlar. Kullandıkları yöntem kendi yararları için bilgi toplamaktır. Diğer psikologlar ise başkalarının yararı için zaten bildiğimiz şeyleri kullanmanın yollarını öğrenmekle daha çok ilgilenmektedirler. Kullandıkları yöntem uygulamalı bilimdir ve psikolojinin prensiplerini problemleri çözmek için kullanmaktadırlar. Uygulamalı bilimde, bilimsel bulgular pratik hedeflere ulaşmak için yeni yollar keşfetme süreci kullanılmaktadır (Kasschau, 2003, 10-11).

Psikoloji biliminin kavramı ışığında, insan davranışlarını ele almasından dolayı anlaşılır olması, insanların birbirleriyle iletişimi açısından önem taşımaktadır. Günlük hayatta ve iş yaşantılarında insanlar arası etkileşimin yüksek olmasından ötürü, pozitif etkileşim için psikoloji biliminin öğretileri önem arz etmektedir.

3.2. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

İş yaşamlarına bakıldığında, kendileri için belirlenen hedeflerle işletmenin hedefini gerçekleştirmek için çalışan bir insan topluluğu mevcuttur. Asıl önemli olan bu insan topluluğunun yani çalışanların mutluluğu, refahı ve kendi gelişimleri için pozitif bakış açılarına sahip olunmasıdır. 2000’li yıllarda pozitif psikoloji kavramı, akademik çalışmalarda oldukça yaygınlaşmış olup aynı zamanda iş yerlerinde de kendisini göstermeye başlamıştır.

Bireylerin yaşamlarında olumlu anlamda ivmelerin olabilmesi ve bireylerin var olan becerilerini geliştirmeyi esas edinmiş olan “Pozitif Psikoloji” kavramı,

psikoloji biliminde pozitif bakış açılarına duyulan ihtiyacı hissettiren bir kavramdır. Psikoloji bilimine bakıldığında genel olarak ruhsal hastalıklar alanına odaklı olarak çalışmalarından sebep, pozitif psikoloji kavramı 1998 yılında psikolog Martin Seligman tarafından ortaya çıkarılmıştır. Psikoloji biliminin sadece bireylerdeki negatif yönlerin iyileştirilmesinde değil, bireylerin mutluluğunun ve kendilerini geliştirebilmeleri için gereken desteğin verilmesinde de önem arz ettiğini vurgulamaktadır (Polatçı, 2011, 5-6).

“Seligman’ın bu yaklaşımından sonra özellikle mesleki sağlık psikolojisinde, insanların yaşamında birçok alanı etkileyen ve kişilerin başarılarıyla ilgili olan “mutluluk” kavramının üzerinde sıklıkla durulmaya başlanmıştır. Yaklaşımında özellikle aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

- Karşılaşılan zor durumlarda sağlıklı ruh hali nasıl korunabilir?
- Neden bazı durumlarda insanların bir kısmı çaresizlik hissederken diğerleri bu durumlardan fazla etkilenmezler?
- Karşılaşılan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmek için kendimizi nasıl geliştirebiliriz?

Yukarıdaki soruların cevabı Seligman ve arkadaşlarına göre, pozitif düşünmeyi öğrenmekten geçer” (Erdem, 2014, 98-99).

3.3. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı

Psikoloji alanında, bireylerin sadece ruhsal hastalıklarının iyileştirilmesine ya da olumsuzlukları giderme aşamasına ek olarak, bireylerin pozitif bakış açılarına sahip olabilmeleri ve mutlu hissetmelerinin önemine duyulan ihtiyaçla birlikte 1998 Martin Seligman’ın buluşuyla pozitif psikoloji kavramı ortaya çıkmıştır. Pozitif bakış açılarının öneminin bir örgüt içerisinde de eksik olduğu fark edilip, 2002 yılında Luthans tarafından pozitif örgütsel davranış kavramı ortaya çıkmıştır.

Pozitif örgütsel davranış (POB), bugünkü iş yerlerinin performanslarını artırmak için ölçülü, gelişmiş ve etkili bir şekilde yönetilmiş insan kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitelerinin pozitif yönlü çalışma ve uygulamalarıdır (Luthans, 2002, 59). Pozitif örgütsel davranışın içerisinde pozitif psikolojik

kaynaklar yer almakla birlikte kavramımızın esas amacı örgüt başarısını ve çalışanların performanslarını artırmaktır.

3.4. Pozitif Örgütsel Davranışın Düzeyleri

Pozitif örgütsel davranış kavramını daha anlaşılır kılabilmek için üç farklı düzeyde incelenmiştir. Bireysel düzey, grup düzeyi ve örgüt düzeyi olmak üzere üç farklı düzey kullanılmıştır.

Tablo 1.3. : Pozitif Örgütsel Davranışın Düzeyleri

Bireysel Düzeyi	Grup Düzeyi	Örgüt Düzeyi
<ul style="list-style-type: none">• Öz Yeterlilik	<ul style="list-style-type: none">• Grup gücü• Grup ve takım verimliliği	<ul style="list-style-type: none">• Toplam verimlilik
<ul style="list-style-type: none">• Ümit	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek performanslı takımların hedef ve standartları	<ul style="list-style-type: none">• Pozitif misyon ve vizyon
<ul style="list-style-type: none">• İyimserlik	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek beklentiler: pozitif grup modeli	<ul style="list-style-type: none">• Misyon başarısı için savaşma
<ul style="list-style-type: none">• Öznel İyi Oluş	<ul style="list-style-type: none">• Pozitif zihinsel takım modeli• Grup morali ve bağımlılığı	<ul style="list-style-type: none">• İşgörenlerin içsel motivasyonu
<ul style="list-style-type: none">• Duygusal Zeka	<ul style="list-style-type: none">• Grubun duygusal zekası	<ul style="list-style-type: none">• Duygusal olarak sağlıklı örgüt

Kaynak: Yammarino; Dionne; Schriesheim ve diğerleri. 2008, s. 699. (Akt. Polatçı, 2011, 30).

Tablonun birinci sütununda pozitif örgütsel davranışın bireysel düzeyi temsil etmektedir. Bireysel düzeyde, pozitif örgütsel davranış incelendiğinde ortaya öz yeterlilik, ümit, iyimserlik, öznel iyi oluş ve duygusal zeka boyutları ortaya çıkmaktadır.

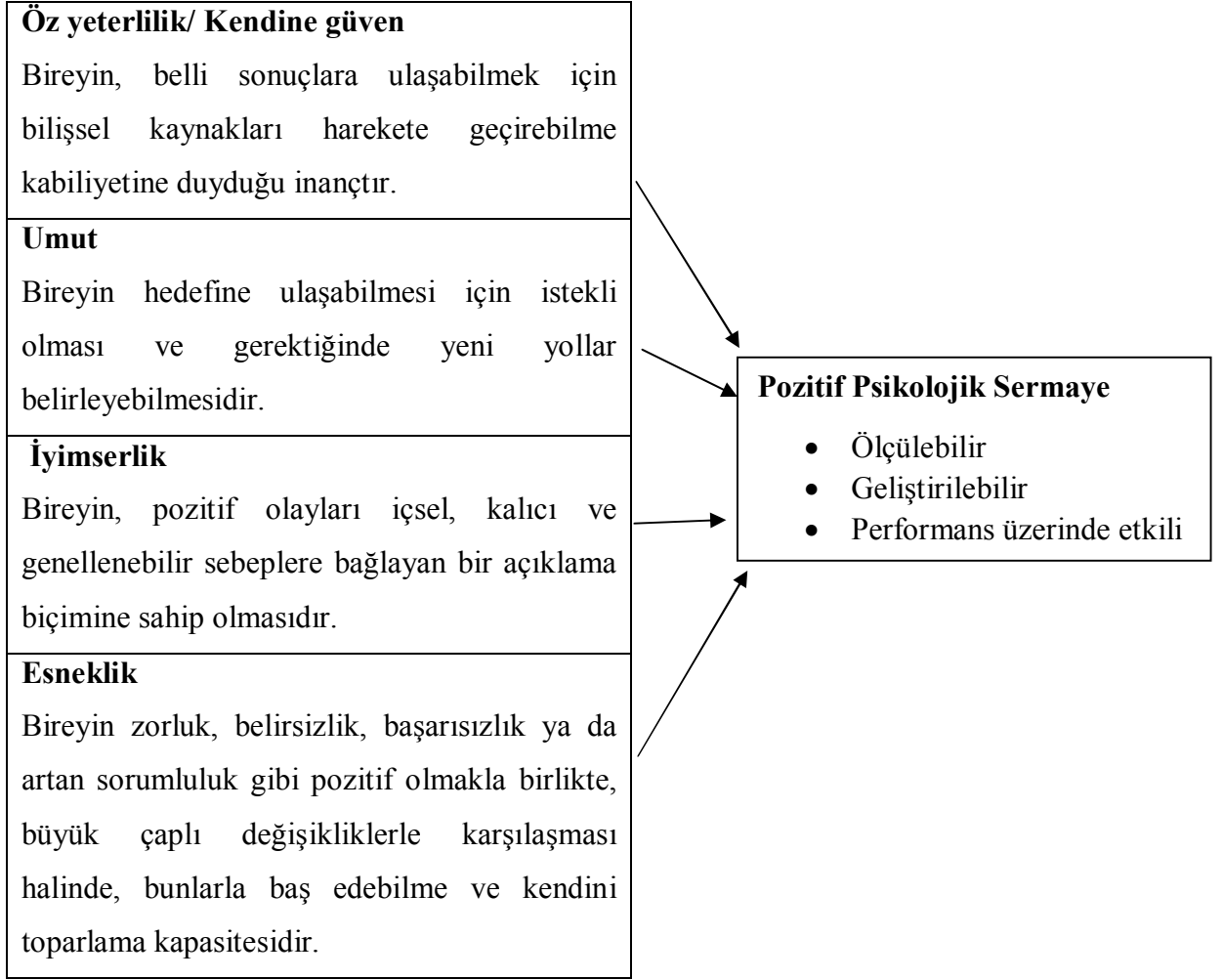
İkinci sütunda, pozitif örgütsel davranışın grup düzeyine yansımaları görülmektedir. Grup düzeyinde çalışanların bir takım olması ve takımın ya da grubun hem psikolojik hem de verimliliklerine bakılmaktadır.

Üçüncü sütunda ise pozitif örgütsel davranışın örgüt düzeyi ele alınmaktadır. Örgüt düzeyinde ise bir işletme olarak genel sonuçlara bakılmaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu vizyon, misyon, verimlilik, motivasyon ve duygusal açıdan örgüt ele alınmakta ve yorumlanmaktadır.

3.5. Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik sermaye, firmalar ve firma çalışanları arasında rekabet avantajı sağlamak, çalışanların biyolojik ve fizyolojik mutluluklarının önemini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş bir kavramdır. Psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlar; umut, öz yeterlilik, optimizm (iyimserlik) ve dayanıklılıktır. Dört ana unsura baktığımızda çalışanların tutumları, davranışları ve performanslarına ilişkin olduklarını görmekteyiz.

Psikolojik sermaye kavramına, konusunda öncü Luthans ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanım şöyledir; psikolojik sermaye “PsyCap”, (1) zorlu durumları başarmak için efor sarf etmesi ve bu durumu üstlenme konusunda kendine duyduğu güven (öz yeterlilik), (2) şimdi ve gelecekte başarılı olabilmek için pozitif tutumlar (iyimserlik), (3) hedefi gerçekleştirmek için azimli olup ve bu hedefler doğrultusunda yeniden rota çizip hedefe ulaşabilme (umut), (4) problemler ve sıkıntılar sardığında, başarıya ulaşmak için gösterilen güçlü duruş (dayanıklılık), niteliklerine ayrılan boyutlar bireylerin pozitif psikolojisinin gelişimini ifade etmektedir (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 2).



Şekil 3.1. : Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Kaynak: Fred Luthans and Carolyn M. Youssef, “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, 33 (2), In Press, 2004, p. 152. (Aktaran, Akçay, 2011, 41).

Performans ve davranış üzerinde, pozitif psikolojik sermayenin etkisi, dört bileşenden oluşan pozitif örgütsel davranışın etkisinden daha fazladır. Örneğin, umut dolu insanlar başarıya ulaşmak için kendi yolunu belirler ve onlar daha çok iyimser ve dayanıklıdır. Diğer bir deyişle, pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeni, diğer bileşenlerle etkileşim içindedirler. Pozitif psikolojik sermayenin görüşüne her bir bileşeni yeni bir özellik katmaktadır ve birbirlerinden farklı olan bu bileşenlerin tüm bu özellikleri birleştiğinde yeni bir görüş oluşur (Luthans et al., 2006; Akt. Aliyev ve Karakus, 2014, 71).

3.5.1. Psikolojik Sermaye Boyutları

Psikolojik sermayenin dört boyutunu oluşturan; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları ele alınacaktır.

3.5.1.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, Bandura'nın geliştirmiş olduğu sosyal bilişsel teorisinin en önemli değişkenindedir. Öz yeterlilik, bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek için sahip olduğu kendine güveni temsil etmektedir. Bireyler kendileri hakkında zaman içerisinde yeni şeyler öğrenirler ve bu öğrendiklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Öz yeterlilik boyutu, bireylerin pozitif yönlü olarak gösterdiği değişimlerin farkındalığına varma sürecidir.

Bandura'ya göre öz yeterlilik: insanların nasıl düşüneceğine, hissedeceğine, kendilerini motive edeceğine ve davranışlarına etki etmektedir. Motivasyonun, heyecanın ve davranışın temel sorunları, gündelik hayatımıza etki etmektedir (Bandura, 1995, 2). Bandura, öz yeterlilik algısını, "Bireyin belli bir performansı göstermek için, gerekli etkinlikleri organize edip, yerine getirme kapasitesi hakkında, kendine ilişkin yargısı" olarak tanımlanmaktadır (Akt. Karatürk, 2015, 64).

Luthans ve arkadaşlarına göre öz yeterlilik; belirlenmiş şartlar içerisinde belirli bir eylemi gerçekleştirmek için motivasyon, bilişsel kaynakları ve eylemlerin süreçlerini harekete geçirmek için kişinin kendi yeteneğine olan inancıdır (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 50).

Luthans ve arkadaşlarına göre, psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik kavramının beş ana bulgusu vardır.

Bulgu 1: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik belirli ilgi alanıdır.

Her bireyin belirli ilgi alanları vardır. Her bir ilgi alanında kendine duyulan özgüven ile başka alanlarda kendine duyulan özgüven aynı olmayabilir. Bireyler kendilerini hangi konuda daha donanımlı hissediyorlarsa, özgüvenleri de o derecede daha yüksek olmaktadır.

Bir lider olarak, kendinizi bire bir geliştirme konusunda çok daha özgüvenli hissedebilirsiniz. Diğer bir yandan, bir konuşma platformunda, kendi konfor alanınızdan çıktığınızda, yetenek ve yetkinliklerinizin gelişmeye ihtiyacı olduğunu hissedebilirsiniz. Bakış açılarınızı ve bilgilerinizi farklı yapılarıdaki dinleyicilerinize aktarırken, kendi güçlü yanlarınızı kullanmaya yönelmeye çalışılmaktadır (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 49).

İlgi alanlarına göre değişkenlik gösteren öz yeterlilik boyutu aynı zamanda aynı ilgi alanına sahip olmasına rağmen gösterdikleri özgüven, kişilik türlerine göre de değişkenlik göstermektedir. Çekingen yapıdaki bir insan, kendi donanımına ne kadar güvenirse güvensin, karşı tarafa bunu aktarmak için yeterli bir davranış sergilemeyebilmektedir.

Bulgu 2: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik, alışkanlıktan gelir.

Özgüvensizlik, kendini yeterli bulamamaktan gelmektedir. Bireyler daha az tecrübeye sahip olduğunu düşündüğü yetkinliklerde kendilerine daha az güvenmektedirler.

Bireyler pratik yaparak kazandıkları ve uzmanlaştıkları alanlarda, kendilerini daha çok güvende hissederler. Öz yeterlilik, kişinin kendini gelecekte neleri başaracağını tahmin edebilmesine dayandırılmaktadır. Örneğin, ata binerken dengesini çok iyi sağlayan biri, kayak yaparken de dengesini sağlayabilir. Örnekteki kilit nokta, dengedir. Her iki ilgi alanında da denge önem arz etmektedir (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 49).

Öz yeterlilik boyutunda, belirli ilgi alanlarına olan yeteneklerimizi sık sık tekrarlayarak alışkanlık haline getirdiğimizde, farklı ilgi alanlarımızda da bu bilgi ve tecrübe direkt kullanılmaktadır.

Bulgu 3: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterliliğin gelişimi için her zaman bir yer vardır.

Bireyler yaşamları boyunca tam olarak kendilerini yeterli hissetmemektedirler. Karşılaşılan sorunlar ya da durumlarla bireyler kendilerini güncelleme ihtiyacı duymaktadırlar.

Bireyler en güvende hissettiklerini düşündükleri ilgi alanlarına baktıklarında bile aslında kendilerini yeterli görmemektedirler. Örneğin, kendinizi sosyal becerilerde çok iyi olarak görebilirsiniz, fakat analitik düşünme beceriniz hakkında endişe duyabilirsiniz (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 49).

Öz yeterliliğin gelişimi için her zaman bir yer vardır, çünkü bireysel tatmin eşiğimiz düşüktür. En iyi bilgi sahibi olduğumu düşündüğü konu hakkında bile, zaman içerisinde o konu da değişim gösterdiğinden dolayı, bireyler kendilerini yetersiz veya eksik hissedebilmektedirler. Gelişime açık olunmalı ve bireyler kendilerini güncellemek durumundadırlar.

Bulgu 4: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik, kendini değerlendirirken başka insanların senin hakkında ne söylediğinden etkilenmektedir.

Başka insanların, kişi hakkındaki düşünceleri olumlu yönde olursa kişinin motivasyonu ve özgüveni artırdığı gibi, olumsuz olduğu takdirde de özgüveni düşürebilmektedir. Genellikle pozitif ve negatif düşünceler karşı tarafı etkisi altına almaktadır.

Bireyler kendilerine benzettikleri kişilerden etkilenmektedir. Kendilerine benzeyen kişilerin tamamlamış oldukları görevler ve hedeflerini başarmaları, bireyin aynı şeyleri kendisinin de yaşayacağını düşündürmektedir. Bireyin kendisine rol-model olarak seçtiği kişi, özgüveni artırmada çok güçlü bir etkidir (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 49-50).

Öz yeterlilik boyutunda başka insanların senin hakkındaki düşünceleri ve söylemleri, kendini değerlendirme konusunda etki etmektedir. Rol-model olarak seçilen kişinin yaptıkları ve gittiği yollar, bireye bir ön hazırlık sağlar. Sonucunda da aynı şeyleri kendisinin de yaşayacağını düşündürmektedir.

Bulgu 5: Psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik bir değişkendir.

Öz yeterlilik boyutu bir değişkendir. Özgüveni etkileyen birbirinden farklı birçok etken bulunmaktadır. Bireyler kimi zaman değişkenleri kontrol edip kendisi hedefine doğru o değişkeni adapte edebilirken, kimi zaman ise değişkenler bireyin elinde olmayan sebeplerden ötürü de gerçekleşmektedir.

Özgüven birçok değişkene bağlı olarak değişim göstermektedir. Bireyin elinde olan bazı faktörler vardır. Örneğin; öğrenilen bilgiler, beceriler ve yetkinlikler hedefi gerçekleştirmek için yardımcı olmaktadır. Bazı faktörler ise bireyin elinde değildir. Örneğin; yenilikçi bir ürün için mükemmel bir fikre sahip olabilirsiniz. Çalıştığınız işletme ise yeterli finansal kaynaklara sahip olmadığı için düşünceniz hayalinizde kalabilmektedir. Fiziksel ve ruhsal sağlığınız öz yeterliliğinize katkıda bulunmaktadır. Örneğin; sağlıklı bir yaşam tarzınız ve sağlıklı bir ilişkiniz varsa, uykusuzluk, az uyku ya da karşı taraf ile sürekli çatışma içinde olan bireylerden daha çok özgüvene sahip olduğu görülmektedir (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 49-50).

Öz yeterlilik boyutuna etki eden değişkenler, karşılaşılan olaylar ve durumlara bağlıdır. Değişkenlerin çok olması, bireyin her türlü olay karşısında kendi özgüvenini sağlayabilmek adına birçok olayla karşı karşıya kalıp, yeni yollar keşfetmesini sağlamaktadır.

3.5.1.2. Umut

Psikolojik sermaye kavramının umut boyutunda esas amaç, hedefi gerçekleştirmek için gösterilen güçtür. Umut kavramı bireylerin hedefleri için, iç ve dış motivasyonunu sağlayıp, gerçekleştirmek istedikleri hedefleri doğrultusunda “nasıl başarılı olabilirim?” sorusuna cevap arama ve bu süreçte kendisine yeni yol veya yöntemler bulabilmeyi ifade etmektedir.

Luthans ve arkadaşlarına göre umut boyutunu açıklarken çalışanların daha iyi anlayabilmesi için öncelikle işinizdeki en zor durumda kaldığınız zamanı hatırlamasını isteyip, bunun sebebini sorgulamayı ve nasıl üstesinden geldiğini düşünmesine yönlendirmektedir. Zor durumların sebeplerinden birkaçına baktığımızda; sizin bağlı olduğunuz müdürünüz, çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluklar, çok çalıştığınız halde aldığımız düşük performans notunuz gibi sebepler olabilmektedir (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 81).

“Snyder ve Lopez’e göre umut “olumlu bir motivasyon durumu olup, bireylerin başarı duygusuna ulaşmasında onları amaca yönlendiren enerji ve yol” olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen tanıma göre bireyin ümitli olması sadece kendine

ulaşılabilecek hedefler belirlemiş olmasını ifade etmemektedir. Bireyin amaçları belirleyeceğine, bu amaçlara giden yolu izebileceğine ve onları başarmak için kendi kendini motive edebileceğine olan inancını ifade etmektedir” (Snyder and Lopez, 2007, p. 189., Akt. Polatcı, 2011, 45).

Umut kelimesi aslında sıklıkla günlük dilde kullanılmaktadır. Pozitif psikolojik kaynaklarda, umut kelimesini nelerin oluşturduğuna ve umut dolu bireylerin, grupların, örgütlerin, toplulukların ve ülkelerin karakteristik özelliklerinin neler olduğuna yönelik birçok algılama mevcuttur. Umut kavramının bileşenlerinden, vasıta (hedefe giden yol, enerji) unsuru anlam olarak aslında iradeyle eş değerdir. Yollar unsuruyla da ise amacı yerine getirme anlamına gelmektedir.

3.5.1.3. İyimserlik

Geçmişe, şimdiye ve geleceğe ilişkin bakış açısı sağlayan iki çeşit düşünce tarzı vardır. Optimizm (iyimserlik) ve pesimizm (kötümserlik). İyimserlik, geçmişe yaşanılmış, şimdi yaşanılan ve gelecekte karşılaşılacak olayların pozitif sonuçlara ulaşacağını düşünmesidir. Kötümserlik ise, negatif düşünceler sonucunda yine negatifliğin karşısına çıkacağını düşündüren düşüncelerdir.

İyimserlik, pozitif psikoloji kaynaklarında çok konuşulan, fakat az anlaşılır bir kavramdır. Psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik, sadece gelecekte olacakların olumlu olmasını düşünme yönelimi değildir. İyimserlik, küresel pozitif beklentileri de kapsamaktadır, fakat bu beklentiler de belirli sebeplere bağlıdır. Geçmişe olanları, şimdi yaşanılanları ve gelecekte olacakları, pozitif ve negatif olarak açıklamalarda da kullanılmaktadır. Örneğin, pozitif olaylara çok fazla zaman ve enerji harcıyor olunabilir, fakat eğer bu olaylara iyimser açıklayıcı üslup kullanarak yorum yapılmıyorsa, hala kötümser yani pesimist tarafta olduğun sonucu çıkmaktadır (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 114).

“Günlük yaşamdaki anlamıyla iyimser birey, başına iyi şeylerin gelmesini beklerken, kötümser birey, başına daha çok kötü şeylerin geleceğini düşünür. Halk arasında da bu anlamdaki iyimserliğin bireylerin yaşamlarını pek çok yönden etkilediği kanısı yaygındır. Halk arasındaki düşünceler her zaman isabetli olmayabilir, ancak bu kanı, özellikle son yüzyılda, bilimsel araştırmalarla da gcl

bir biçimde desteklenmektedir. İyimser ve kötümser bireyler pek çok yönden farklıdırlar ve bu hayatlarını önemli ölçüde etkiler. Bu farklılık da bireylerin olaylara ve problemlere yaklaşma şeklini, sorunlarla baş etme şeklini etkiler” (Carver ve Scheier, 2002:231, Akt. Çınar, 2011,16).

İyimser bakış açısına sahip olanlar ile kötümser bakış açısına sahip olan kişiler arasındaki farklılıklar kendi özel yaşamlarını ve çalışma hayatlarını etkilemektedirler. Düşüncelerin, gündelik hayata etkisi yadsınamaz derecede önem arz etmektedir.

3.5.1.4. Dayanıklılık

İş yaşamında dayanıklılık; gelişimsel bir yörüngede, iş yerinde gösterdiği yetkinlikler, profesyonel büyüme ve sıkıntılı deneyimler olarak karakterize edilmektedir. Dayanıklılığa özgü durumlar; sıkıntının varlığı, adapte olduğunu ispatlamaya çalışmak ve sonraki gelişmelerdir. İş yaşamında dayanıklılık öğretisinin hedefi, çalışanlara, lidere ve örgüte kolaylık sağlamaktır (Luthans, Morgan ve Avolio, 2015, 145).

“Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin bütün zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime karşı olan tepkileri ve devamlılık gösteren psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir” (Özkalp, 2009: 494, Akt. Kaya, 2012, 34).

Psikolojik sermaye yaklaşımında dayanıklılığın tanımı, sadece sıkıntı geri sıçraması değil aynı zamanda pozitif zorlu olaylar (örneğin, satış performansının kaydı) ve normal ya da denge noktasının ötesine gitmeyi de içermektedir.

3.5.2. Psikolojik Sermaye ve Performans İlişkisi

Performans ilişkileri adına yıllarca araştırmalar yapılmıştır. Porter ve Lawler, (1974), verilen durum için bireysel yetenek, yetkinlik ve çaba sarf etmek, bireysel performansı tanımlamaktadır. Locke (1970), tatmin olmanın performans sonucu

olduğu, fakat hedefe yönelik davranışlar ve hedefe değer verilmesi fonksiyonu olarak da tanımlamaktadır. Diğer bir değişkenimiz ise psikolojik sermayedir. Psikolojik sermaye, bireylerin olumlu psikolojik durumunun bir göstergesidir. Psikolojik sermaye dört bileşenden oluşmaktadır. Bileşenler; öz yeterlilik, umut, optimistlik ve dayanıklılıktır. Araştırmalar, psikolojik sermayenin performansla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların performansı yükseldikçe, bu onları iş yerinde daha pozitif, öz güveni yüksek ve daha pozitif davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Tüm bunlar yüksek seviyedeki psikolojik sermaye sahibi çalışanların, işlerinde daha çok tatmin olduklarını göstermektedir. (Bitmiş ve Ergeneli, 2013, 174).

Psikolojik sermaye bileşenlerinin bir işletmenin performansına etkisi azımsanamayacak derecede etki etmektedir. Çalışanların psikolojik sermayeleri ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatminin ve sürekliliğin, çalışanların performanslarına olumlu yönde etkisini göstermesi sonucunda, bir bütün olarak işletmenin performansına da pozitif yönde etki ettiği görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

Metodoloji ve uygulama bölümü kapsamında, değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerine etkisi araştırmasının amacı, kapsam ve sınırları, araştırmada kullanılan yöntemler, örneklem seçimi, araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler ve bu verilerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ele alınmıştır. Tez çalışmasında İstanbul Anadolu Yakası'nda aile şirketleri çalışanlarına uygulanan anketler ile ölçülmek istenen, değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı yönündedir. Anket yanıtları, e-posta, internet, yüz yüze ve şirketlere gidilip çalışanlarla görüşülmesi yollarıyla elde edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının en temel amacı, değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin önemi, değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansına olan etkisinin ölçüldüğü araştırmada örneklem İstanbul Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş bir ölçekte araştırma yapılabilmesi için gerekli olan maddi kaynakların yoksunluğundan dolayı kapsam bu bölge ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca bu çalışmanın bir yüksek lisans tezi olduğu düşünöldüğünde araştırma örneklemini yeterli bulunmuştur. Araştırmanın bir diğer sınırı ise aile şirketlerinde yer alan yöneticilerin bir kısmının eğitim düzeylerinden dolayı bazı sorulara anlam veremedikleri tespit edilmiştir. Tüm bu kısıtlamalarla ilgili görüş ve öneriler sonuç kısmında açıklanmıştır.

4.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Aile şirketlerinin odak noktası olduğu araştırmamızda örneklem özellikle İstanbul Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızda veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. İstanbul Anadolu Yakası'nda yer alan aile şirketleri ile iletişime geçip, çalışanlarına gerek yüz yüze gerekse internet aracılığıyla anket toplanılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirebilmektir. İnternet aracılığıyla da çeşitli aile işletmelerine anketler gönderilmiştir. Büyük ölçekli aile şirketlerinde yöneticilerin, özellikle yapılan anketin firma performansı bölümünde geniş bir açıklama istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları görülmüştür. Anketlerde hiçbir isim kullanılmadığı, araştırmanın tamamen bilimsel bir gayreti olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar vasıtası ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. İletişime geçilen aile işletmeleri çalışanlarından 310 kişi anketi yanıtlamış bulunmaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 310 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin formları yedili Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi yedili ölçek kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. 7'li Likert ölçeğinin diğer 5'li ve 10'lu ölçeklere oranla daha güvenilir sonuç vereceği düşünülmüştür.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra faktör ve güvenilirlik, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalaması, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere ve hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok şirket için çalışanların çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.
- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, unvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir.
- Yedili Likert ölçeğın doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.
- Sorular yedili Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır ve bu sayede cevaplayan çalışanların soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcamasına engel olunmuştur.

Söz konusu soruların yanı sıra ankette demografik bilgileri içeren sorular da bulunmaktadır. Bu özel hazırlanmış sorularla işletme ve anketi dolduran hakkında bilgiler elde edilmiştir. Anketteki demografik sorular toplam dokuz tanedir. Bununla birlikte araştırma kapsamında anket içerisindeki toplam soru sayısı 64 olmuştur.

4.5. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 4.1. Ankete Katılan İşletmelerin Sınırlarının Oranları

Sınırlar					
	Sınırlar	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Geçerli	Bölgesel	124	40,0	40,0	40,0
	Ulusal	141	45,5	45,5	85,5
	Uluslararası	45	14,5	14,5	100,0
	TOPLAM	310	100,0	100,0	

Ankete katılan aile işletmelerinin ağırlıklı olarak ulusal bir yapıda faaliyet gösterdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, bölgesel ve ulusal faaliyet gösteren aile şirketlerin ağırlığı %85,5'tir. Küresel düzeyde faaliyet göstermenin büyük bir finansal güç ve etkili bir organizasyon ve yapısı gerektirmesinden dolayı Türkiye'deki aile şirketleri küresel bir yapılanmadan kaçınılmaktadır. %14,5 ile küresel düzeyde faaliyet gösteren firmaların varlığı mevcuttur.

Tablo 4.2. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Dağılımı

Sektör					
	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Geçerli	Gıda/İçecek/Tütün	6	1,9	1,9	1,9
	Ağaç/Kağıt/Basım	3	1,0	1,0	2,9
	İlaç/Tıbbi Cihaz	9	2,9	2,9	5,8
	Giyim/Tekstil/Deri	8	2,6	2,6	8,4
	Makine Teçhizat/Metal Eşya	24	7,7	7,7	16,1
	Otomotiv	13	4,2	4,2	20,3
	Mobilya	1	,3	,3	20,6
	Bankacılık/Finans	2	,6	,6	21,3
	Ana Metal	2	,6	,6	21,9
	Bilişim	11	3,5	3,5	25,5
	Telekomünikasyon	8	2,6	2,6	28,1
	Diğer	223	71,9	71,9	100,0
	TOPLAM		310	100,0	100,0

Ankete katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektör dağılımları incelendiğinde, %71,9'u "Diğer" olarak adlandırılan sektörlerde yer almaktadır.

Akabinde %7,7 ile ağırlıklı olarak makine teçhizat ve metal eşya endüstrisi çalışanlarının yüksek katılım sayısı dikkat çekmektedir. Ankette yer alan bütün sektörlerle değinmek amacıyla birbirinden farklı sektör çalışanlarından yanıtlar alınıp, farklı bakış açıları da görölmek istenmiştir.

Tablo 4.3. Anketi Yanıtlayan Aile Şirketleri Çalışanlarının Çalıştıkları Departmanların Oranları

Departman					
	Çalıştığı Departman	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Geçerli	Üretim	32	10,3	10,3	10,3
	Muhasebe	47	15,2	15,2	25,5
	Personel	80	25,8	25,8	51,3
	Satış/Pazarlama	80	25,8	25,8	77,1
	Diğer	71	22,9	22,9	100,0
	TOPLAM	310	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan aile şirketleri çalışanlarının çalıştıkları departmanların dağılımları incelendiğinde, %51,6 ile personel ve satış/pazarlama departmanlarında çalışanların daha fazla katılım sağladığı görölmektedir. Aile şirketlerinde, ürünlerinin satış ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerinin fazla oluşu rastlantısal değildir. %22,9 oranı ile 71 kişi çalıştıkları departmanları “diğer” seçeneği ile belirtmişlerdir.

Tablo 4.4. Anketi Yanıtlayan Aile Şirketleri Çalışanlarının Unvanlarının Oranları

Unvan					
	Unvanı/Statüsü	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Geçerli	İşletme Sahibi/Ortağı	54	17,4	17,4	17,4
	Üst Düzey Yönetici	41	13,2	13,2	30,6
	Orta Düzey Yönetici	70	22,6	22,6	53,2
	Alt Kademe Yönetici	144	46,5	46,5	99,7
	Doldurulmayan	1	,3	,3	100,0
	TOPLAM	310	100,0	100,0	

Araştırma kapsamı neticesinde aile şirketlerinin % 69,1 alt kademe yöneticileri ve orta düzey yöneticileri ile katılım oranlarının yüksek olduğu görölmektedir. En

yüksek katılımı gösteren gurup ise 144 kişiden oluşan alt kademe yönetim kadrosu olarak tespit edilmiştir. Üst düzey kademedeki yöneticilerin katılım oranlarının %13,2 oran ile elimizdeki unvanlarını belirtmiş katılımcılar arasındaki en düşük paya sahip olduğu görülmektedir. Aile şirketlerindeki hiyerarşik yapılardan kaynaklı iletişim sorunlarından ötürü üst düzey yöneticilere çok fazla ulaşılammıştır.

Tablo 4.5. Anketi Yanıtlayan Çalışanların Yaş Ortalamaları

İstatistik		
Yaş		
Sayı	Geçerli	308
	Eksik	2
Ortalama		33,8571
Medyan		31,0000

Ankete katılan 310 çalışanın yaş ortalaması yaklaşık 34 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan yaş ortalaması, çalışanların eğitim hayatlarının bitip çalışma hayatlarına dahil olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.6. Anketi Yanıtlayan Çalışanların Cinsiyetlerinin Ortalamaları

Cinsiyet					
	Cinsiyet	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Geçerli	Kadın	90	29,0	29,1	29,1
	Erkek	219	70,6	70,9	100,0
	Total	309	99,7	100,0	
Eksik	Sistem	1	,3		
TOPLAM		310	100,0		

Katılımcılar 219 erkek ve 90 kadından oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir bölümü (%70,6) erkeklerden oluşmaktadır. Sayılar arasında ortaya çıkan bu sonuç, iş hayatında erkek egemenliğinin devam ettiğini göstermektedir.

Tablo 4.7. Anketi Yanıtlayan Çalışanların Eğitimlerinin Oranları

Eğitim					
	Eğitim Durumu	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Geçerli	İlköğretim	29	9,4	9,4	9,4
	Lise	90	29,0	29,0	38,4
	Yüksekokul	48	15,5	15,5	53,9
	Üniversite	123	39,7	39,7	93,5
	Yüksek Lisans	16	5,2	5,2	98,7
	Doktora	3	1,0	1,0	99,7
	Doldurulmayan	1	,3	,3	100,0
	TOPLAM	310	100,0	100,0	

Aile şirketlerinde çalışan 310 kişiden 123 kişinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında üniversite mezunlarının araştırma kapsamında ki oranı %39,7 ile çoğunlukta olduğu görülmektedir. Genel eğitim seviyesine bakıldığında, ankete katılan çalışanların eğitim durumlarının çoğunu üniversite mezunları oluşturması anket sorularının anlaşılabilir olarak cevaplandırıldığı savını güçlendirmektedir. Üniversite sonrası eğitim düzeyinin %6,2 olması, işletmelerin giderek eğitim seviyesine de önem verdiğinin göstergesidir.

Tablo 4.8. Ankete Katılan Aile Şirketleri Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri Ortalamaları

İstatistik		
Toplam Süre		
Sayı	Geçerli	309
	Eksik	1
Ortalama		11,5081
Medyan		8,0000

Ankete katılım gösteren çalışanların bu zamana kadar ki toplam çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 12 yıldır. Çalışanların toplam çalışma sürelerinin yaklaşık 12 yıl olması, ankete katılan çalışanların soruları içselleştirip doğru bir şekilde analiz edebilmesine ve soruların anlaşılabilir olarak cevap verilmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 4.9. Ankete Katılan Aile Şirketleri Çalışanlarının Bu İşyerinde Çalışma Sürelerinin Oranları

İstatistik		
Çalışma Süresi		
Sayı	Geçerli	309
	Eksik	1
Ortalama		5,7945
Medyan		4,0000

Ankete katılan çalışanların aynı işyerinde çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 6 yıldır. Uzun süre aynı işyerinde çalışılması, o işyeriyle ilgili daha çok bilgiye sahip olunduğunun ve böylelikle verilen cevapların anlaşılabilir olarak yanıtlandığı ihtimalini güçlendirmektedir. Çalışma sürelerinin aynı iş yerinde ortalama olarak 6 yıl olması, çalıştıkları işletmelerdeki iş tatmini açısından olumsuz herhangi bir sonuç ile karşılaşılmayabileceği kanısına varılabilmektedir.

4.6. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada araştırma modelinin herkes tarafından anlaşılır ve yapısal olarak geçerli olduğunu doğrulamak için çeşitli teknikler kullanılmıştır. İlk olarak, tüm değişkenlerin yer aldığı genel güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Toplam 55 soru için 0.972 değerinde Cronbach's Alfa kat sayısı tespit edilmiştir. Belirtilen oran araştırmaya dâhil edilen tüm ölçeklerin birbirini tamamladığını, herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığını ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Hiçbir şüpheye yer bırakmamak için her bir ölçeğin kendi içindeki güvenilirlik oranları kontrol edilmiştir. Belirtilen değerler tablo 4.10'da görüldüğü üzere 0,950 ile 0,964 arasında yer almaktadır. Analizlerin devamı olarak, hiçbir hataya yer bırakmaksızın sıradaki faktör analizine geçilebilmektedir.

Tablo 4.10. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Özet Madde İstatistikleri							
	<i>Ortalama</i>	<i>En Az</i>	<i>En Çok</i>	<i>Aralık</i>	<i>En Çok / En Az</i>	<i>Varyans</i>	<i>Madde Sayısı</i>
Öge Ortalamaları	5,640	3,157	6,588	3,431	2,087	,448	55
Cronbach Alfa : ,972							
Standart Ögelere Dayanarak Cronbach Alfa: ,976							
Toplam Madde İstatistikleri							

Cronbach Alfa (Eğer Madde Silinirse)	
Kurumun bir parçası olduğumu hissederim.	,972
Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	,971
Kurumumuz yeniliklere açıktır.	,971
İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	,972
Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri saygı ile karşılanmaktadır.	,972
Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	,971
Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.	,971
Değişim Mühendisliği, bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur.	,972
Süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.	,972
Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.	,972
Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır.	,972
Örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.	,972
Örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.	,972
İcat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir.	,972
Değişim Mühendisliği, geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.	,973
Şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.	,973
İşe sıfırdan başlamak demektir.	,974
Değişim Mühendisliği sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar.	,973
Değişim Mühendisliği uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır.	,972
Değişim Mühendisliği uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır.	,972
Değişim Mühendisliği uygulamalarında, ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır.	,972
Şirketimizde; benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alış verişinde bulunmaktadır.	,972

Cronbach Alfa (Eğer Madde Silinirse)	
Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.	,971
Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.	,971
Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.	,971
Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.	,971
Kurum dışında temas kurduğum insanlarla (müşteriler, tedarikçiler gibi) çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	,971
Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.	,972
Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.	,971
İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.	,971
Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.	,971
Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.	,971
Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.	,971
İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.	,971
İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.	,971
Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.	,971
İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.	,972
Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	,971
İşimde pek çok şeyin üstesinden sırasıyla gelebileceğimi hissediyorum. (Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda ölçek dışı bırakıldı.)	,971
İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.	,971
İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir (Güvenilirlik analizi sonucu ölçek dışı bırakılmıştır).	,972
İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.	,972
İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	,971
İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez. (Güvenilirlik analizi sonucu ölçek dışı bırakılmıştır).	,973
İşime her zaman “her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşırım.	,972
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	,972
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	,972
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	,972
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	,972

Cronbach Alfa (Eğer Madde Silinirse)	
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	,972
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	,971
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	,972
Çalışan sayınızdaki artış	,972
Yeni müşteri sayınızdaki artış	,971
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	,971

Tablonun tamamına bakıldığında tüm değişkenler bir arada yer alırken ölçeğin güvenilirlik analizi 0,972 olarak belirlenmiştir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse anketi dolduran katılımcıların aynı tip sorulara benzer yönde cevaplar verdikleri ve bu cevapların kendi içerisinde tutarlı olduğu kanıtlanmıştır. Soruları okuyan katılımcılar çoğunlukla aynı şeyi algılamış ve bu doğrultuda cevap vermişlerdir. Anket için seçilen ölçeklerin birbirleri ile tutarlı ve anlaşılır olduğu görülmektedir.

4.7. Faktör Analizi

Araştırma ölçeğinde kullanılan her bir başlık için ilk olarak örgütsel iklim toplam yedi değişkeniyle birlikte analize dâhil edilmiş ve 0,826 KMO oranı tespit edilmiştir. Hiçbir soru analizden çıkarılmamış ve içsel tutarlılık çok yüksek bulunmuştur. Aynı işlem değişim mühendisliği örneği için de uygulanmış olup yine hiçbir değişken analizden çıkartılmadan ölçek kendi içerisinde üçe ayrılmıştır. Ölçekteki KMO oranı 0,735'tir. Psikolojik sermaye ölçeği 0,857 KMO oranı ile üçe bölünmüş ve son olarak performans ölçeği ise 0,903 oranı ile tek bir alt faktör olarak kümelenebilir. Araştırmadan hiçbir değişkeninin çıkartılmaması, ölçeklerin geçerli olduğunu ve araştırma modelinin tüm ölçeklerinin birbirleriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca firma performansı ölçeğinin tek bir boyut olarak ele alınması araştırmada bir sonraki aşamada kullanılacak korelasyon ve regresyon analizleri için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi daha net bir şekilde ortaya konulmasını sağlayacaktır. Tek bir bağımlı değişken olması önceden beklenen bir durum olduğu için araştırmadaki bu ilerlemede beklenen yöndedir.

Tablo 4.11. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.	0,805		
Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.	0,798		
Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.	0,732		
Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.	0,749	0,505	
Kurum dışında temas kurduğum insanlarla (müşteriler, tedarikçiler gibi) çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.	0,760		
Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.	0,851		
Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.	0,513	0,597	
İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.		0,780	
Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.	0,698		
Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.		0,747	
Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.		0,711	
İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.		0,747	
İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.	0,529	0,723	
Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.		0,811	
İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.			0,722
Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	0,549	0,614	
İşimde pek çok şeyin üstesinden sırasıyla gelebileceğimi hissediyorum.	0,684		
İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.	0,622		0,508
İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir.			0,852
İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.	0,733		
İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	0,766		
İşimle ilgili hiçbir şey istediğim gibi gitmez.			0,810
İşime her zaman “her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşırım.	0,764		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		,857	
Bartlett'in Küresellik Testi		1570,481	

Yapılan analiz psikolojik sermaye değişkeni üzerine gerçekleştirilmiştir. Değişken kendi içerisinde dört ana unsura ayrılmış bir şekilde soru dağılımı gerçekleşmiştir. Psikolojik sermaye değişkeninin faktör analizi yapılırken hiçbir anketteki soru analizden çıkarılmamış olup, üç faktöre ayrılmıştır. Değişkenin KMO değeri 0,857 ve Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare değeri 1570,481 olarak tespit edilmiştir.

Değişim mühendisliği değişkeninin faktör dağılımı sonuçları tablo 4.12.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Değişim Mühendisliği Ölçeğinin Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Değişim Mühendisliği, bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur.	0,817		
Süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.	0,727		
Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.	0,746		
Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır.	0,714		
Örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.	0,81		
Örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.	0,822		
İcat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir.	0,761		
Değişim Mühendisliği, geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.			0,554
Şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.			0,779
İşe sıfırdan başlamak demektir.			0,91
Değişim Mühendisliği sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar.		0,518	
Değişim Mühendisliği uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır.		0,737	
Değişim Mühendisliği uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır.		0,794	
Değişim Mühendisliği uygulamalarında, ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır.		0,761	
Şirketimizde; benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alışverişinde bulunmaktadır.		0,638	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		0,735	
Bartlett'in Küresellik Testi		508,557	

Değişim mühendisliği değişkeninin faktör analizi yapılırken veriler objektif bir şekilde ele alınmıştır ve hiçbir soru anket dışı bırakılmamıştır. Analiz sonucunda değişim mühendisliği kendi içerisinde üç faktöre ayrılmıştır. Değişkenin KMO oranı 0,735 ve Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare değeri 508,557 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.14. Firma Performansı Ölçeğinin Bileşen Matrisi

Bileşen Matris	
	Bileşen
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	,826
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	,861
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	,864
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	,882
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	,901
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	,899
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	,800
Çalışan sayınızdaki artış	,664
Yeni müşteri sayınızdaki artış	,847
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	,852
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	,903
Bartlett'in Küresellik Testi	3291,788

Son olarak firma performansı bağımlı değişkenine ait tüm değişkenler tek bir alt faktör altında toplanmıştır. Firma performansı ölçeğinin KMO oranı 0,903 olarak belirlenmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare değeri 3291,788 olarak tespit edilmiştir. Tüm faktör analizlerinde içsel tutarlılık oranları eşik değerin üzerinde belirlenmiş ve bir sonraki analiz olan korelasyon analizine geçilmiştir.

4.8. Korelasyon Analizi

“Bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı, (yön) +1'e yakınsa pozitif yönlü bir ilişki, -1'e yakınsa negatif yönlü bir ilişki, 0'a yaklaşması ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı anlamındadır. Korelasyon katsayısı, (kuvvet) 0 ile 0.3 arasında olması

düşük, 0.3 ile 0.7 arasında olması orta, 0.7 ile 1 arasında olması yüksek bir ilişki göstergesidir” (Saruhan ve Yıldız, 2009, 339).

Korelasyon analizi değerlerine bakıldığında bir sebep sonuç ilişkisinden ziyade tüm alt faktörlerin diğer değişkenlerle karşılıklı ilişkileri incelenmiştir. Özellikle firma performansı olarak isimlendirilen bağımlı değişkeninin diğer tüm alt faktörlerle düşük veya orta seviyede ilişkili olduğu görülmüştür. En yüksek etkileşim örgüt iklimi ile psikolojik sermaye faktörlerinin performans üzerinde etkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Etkileşimin nedeni, uygun bir örgüt iklimi kullanan ve psikolojik sermaye unsurlarının bir yönetim felsefesi haline getiren şirketlerin piyasadaki diğer firmalara oranla daha yüksek başarı elde edebilecekleri ihtimalidir. Değişim mühendisliğinin de orta düzeye yakın bir ilişkisi olsa da diğer faktörler kadar etkili değildir. En önemli nedeni ise değişim mühendisliği uygulamalarının ülkemizde henüz yeteri kadar yaygınlaşmamış olmasıdır. Ayrıca, bu tip uygulamaların tasfiye veya organizasyonel küçülmeye sebep olabileceği için yöneticiler risk almak istemezler.

Diğer bir önemli husus ise araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeyleridir. Her bir alt faktör diğerleri ile karşılıklı olarak analiz edilmiş ve genel bir değerlendirme yapılmıştır. Değişim mühendisliği ve psikolojik sermaye gibi birden fazla başlıkta kümelenen faktörler, kendi içlerinde çok yüksek bir korelasyon katsayısı göstermektedirler. Nedeni ise alt faktörlere ayrıştırılmış olsalar da tek bir amaca hizmet etmeleridir. Örgüt iklimi ise herhangi bir alt faktöre sahip olmadığından dolayı kendi içerisinde bir etkileşime sahip değildir. Son analiz olan regresyon analizine geçilmeden önce SPSS paket programı ile bu ölçek üzerinde yapılabilecek her türlü işlem gerçekleştirilmiştir. Nedensellik ilişkisinin ortaya çıkacağı regresyon analizi üç bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenle gerçekleştirilecektir.

Tablo 4.15. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Vizyon Değişimi	Şirket Yapı Kuralları	Şirket Algısı	Özgüven ve İstikrar	Hedef ve Beklentiler	Pozitif Bakış Açısı	Firma Performansı
Motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,564**	,488**	,279**	,652**	,605**	,393**	,529**
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Vizyon Değişimi	Pearson Korelasyon	,564**	1	,740**	,573**	,546**	,539**	,336**	,437**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Şirket Yapı Kuralları	Pearson Korelasyon	,488**	,740**	1	,618**	,472**	,508**	,387**	,399**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Şirket Algısı	Pearson Korelasyon	,279**	,573**	,618**	1	,270**	,301**	,274**	,290**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Özgüven ve İstikrar	Pearson Korelasyon	,652**	,546**	,472**	,270**	1	,862**	,514**	,508**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Hedef ve Beklentiler	Pearson Korelasyon	,605**	,539**	,508**	,301**	,862**	1	,614**	,536**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Pozitif Bakış Açısı	Pearson Korelasyon	,393**	,336**	,387**	,274**	,514**	,614**	1	,443**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	310	310	310	310	310	310	310	304
Firma Performansı	Pearson Korelasyon	,529**	,437**	,399**	,290**	,508**	,536**	,443**	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo incelenirken dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. İlk olarak, bir faktörün kendi alt boyutlarıyla değerlendirmeye alınmaması gerektiğidir. Bir unsur kendi ile karşılaştırıldığında korelasyon analizinde bir anlam ifade etmez. İkincisi, bağımsız değişkenlerin araştırmada yer alan bağımlı değişken üzerinde nasıl bir etki göstereceğinin tespit edilmesi ve yorumlanmasıdır. İlk etapta örgüt iklimi, değişim mühendisliği ve psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarıyla birlikte firma performansı üzerinde nasıl bir etkileşime sahip olduğunu incelenmesi gerekmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında tüm değişkenler arasında orta kuvvette bir etkileşim bulunmakta; hedef ve beklentiler faktörü ise 0,536'lık düzey ile diğer bağımsız değişkenlere oranla nispeten daha yüksek bir etki bıraktığı görülmektedir. En düşük ilişki ise şirket algısı faktörü ile firma performansı arasındadır. Son olarak unutulmaması gereken en önemli nokta korelasyon analizinin asla bir sebep sonuç ilişkisi vermediğidir. Nedensellik ilişkisi kurabileceğimiz modeller regresyon analizi ile ölçümlenmelidir.

4.9. Regresyon Analizi

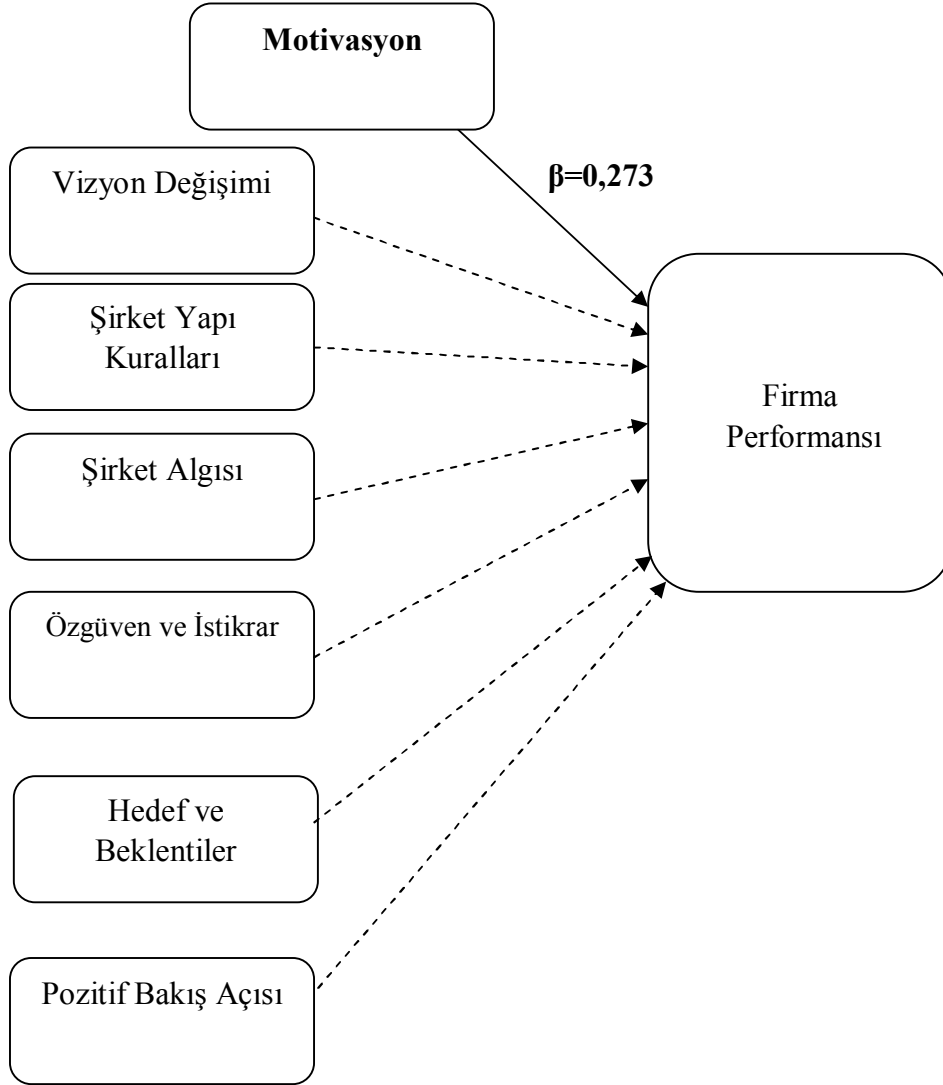
Değişim mühendisliği, psikolojik sermaye ve örgüt iklimi bağımsız değişkenlerinin incelendiği bu sayısal araştırmada bağımlı değişken olarak performans ölçeği ele alınmıştır. Değişim mühendisliği ve psikolojik sermayenin kendi içerisinde üç alt faktöre alındığı hesaba katılırsa araştırmadaki bağımsız değişken sayısı yedi alt faktöre ayrılmıştır. Önceden belirlenmiş olan üç hipotez güncellenmiş ve toplam yedi hipotez olacak şekilde değiştirilmiştir. Motivasyonun çok yüksek bir beta değeri olarak (0.273) araştırmadaki en etkin belirleyici olduğu dikkat çekmektedir. Motivasyonun 0.164 beta katsayısıyla pozitif bakış açısı faktörü izlemektedir. Diğer tüm alt faktörlerin örgüt iklimi ve pozitif bakış açısı tarafından gölgelendiği gözlemlenmiştir. Performans faktöründeki değişimlerin %38.1'i bu iki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Geri kalan yaklaşık %62'lik kısmı bu çalışmanın araştırma konusu değildir. Sosyal bilimlerde bu denli yüksek bir oranın ortaya çıkması kurulan araştırma modelinin doğruluğunu göstermektedir.

Tablo 4.16. Regresyon Analizi

Katsayılar						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	1,463	,332	---	4,402	,000
	Motivasyon	,222	,052	,273	4,257	,000
	Vizyon Değişimi	,065	,069	,074	,949	,344
	Şirket Yapı Kuralları	,001	,065	,001	,018	,986
	Şirket Algısı	,041	,041	,061	1,015	,311
	Özgüven ve İstikrar	,024	,105	,022	,225	,822
	Hedef ve Beklentiler	,207	,109	,191	1,895	,059
	Pozitif Bakış Açısı	,153	,055	,164	2,789	,006
F Değeri: 26,044			R Kare: 0,381			

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

Yapılan kapsamlı analizler sonucunda elde edilen bulgular birkaç farklı şekilde yorumlanabilir. Türkiye’de aile şirketleri genelde sermaye tabanlı girişimciler tarafından kurulmakta olup hissedarlar, yöneticiler ve personelde mesleki uzmanlaşma ve entelektüel birikim aranmamaktadır. Genellikle aile şirketlerinde nepotizm adı verilen adam kayırma/akraba kayırma ön plana çıkmaktadır. Bahsi geçen sebeplerden ötürü değişim mühendisliği ve psikolojik sermaye gibi literatür tabanlı güncel konuların yönetici ve çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanıp uygulamaya konulması mümkün olmamaktadır. Araştırma sonuçları bu görüşü desteklemektedir. Bir başka husus ise, örgüt iklimi kavramının ehemmiyeti dolayısıyla diğer güncel yaklaşımları gölgelemiş olma ihtimalidir. İlıman bir örgüt iklimi Türk şirketleri için estetik isimleri olan birçok çağdaş yaklaşımdan daha önemlidir. Örneğin, değişim mühendisliği kavramının tüm yönleriyle birlikte benimseyecek bir yönetici veya çalışanın bulunma ihtimali, ılıman bir örgüt iklimi sayesinde yüksek performans gösterecek çalışanların bulunma ihtimalinden çok daha düşüktür. Özetle Türkiye de geçerli olabilecek kavramlar Türkiye de çalışan yönetici ve personelin entelektüel algısının ötesine geçemez.



Şekil 4.1.: Araştırma Hipotezleri Modeli

Araştırma hipotezleri modelinde görüldüğü üzere, motivasyon faktörü firma performansına doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin alt faktörleri ise kendi aralarında tutarlı olup, firma performansına doğrudan etkisi söz konusu değildir.

SONUÇ

Globalleşen ekonomik değişimlerin neticesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin piyasaya direnme güçleri giderek artmaktadır. Araştırma neticesinde Türkiye’de aile şirketleri genel anlamda sermaye tabanlı şirketler kategorisine girmektedirler. Ölçek bazında bakıldığında küçük ve orta ölçekli şirketler olarak sınıflandırılmaktadırlar. Araştırma konusu kapsamında değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerine etkisi incelenirken, firma kısıtlaması İstanbul Anadolu Yakası’nda bulunan küçük ve orta ölçekli aile şirketleri çalışanları üzerinden anket yanıtları elde edilmiştir.

Değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansına etkisi incelendiğinde ortaya çıkan bilgiler ile elde edilen verilerin analizleri ışığında, firma performansına doğrudan ve yüksek bir değerle etki eden bağımsız değişken örgüt iklimidir. Örgüt ikliminin ılıman olduğu işletmelerde firma performansının arttığı görülmektedir. İşletme içerisinde örgüt ikliminin ılıman olması; çalışanlar arasındaki çatışmaların, hedef/iş baskılarının, stresin, denetimin az olduğu, öte yandan iş tatminin, örgüt üyelerinin motivasyonlarının yüksek olduğu, çalışma ortamında kendilerini iyi hissettikleri ve örgüte duydukları bağlılık duygusunu göstermektedir. Örgüt iklimi, çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Örnek vermek gerekirse; kalabalık ortamlarda çalışmayı sevmeyen biri için takım çalışmasının uygun olmaması ya da hırslı biri için diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmenin kendisini tatmin etmeyeceğinden dolayı kendisine farklı bir örgüt iklimi bulma arayışına girmesine sebep olabilmektedir. Örgüt ikliminin ılıman olduğu örgüt liderleri/yöneticileri veya insan kaynakları çalışanlarının iyi bir gözlemci olma özelliğine sahip olması farklılığıyla, doğru kişileri doğru bölümlere ve çalışma koşullarına yönlendirdiklerinde, hem çalışan performansının arttığı hem de firma performansına olumlu etkileri görülmektedir.

Değişim mühendisliği bağımsız değişkeni kapsamında genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışma sonucunda Türkiye’de bu kavramın henüz yeteri kadar bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Değişim mühendisliği kavramı 1900’lü yıllarda ortaya çıkmış olmakla birlikte, amacı ise değişimin sürekliliği artık kaçınılmaz bir süreç olgusuna dayanmaktadır. İşletmelerde değişim mühendisliği çalışmalarının uygulanmasının temelinde köklü bir değişimi amaçlamaları

yatmaktadır. Var olan süreçte iyileştirme yapmak ya da yavaş bir ivmede yükseliş çizgisini görmek değildir. Uygulama sürecinde işletme ani bir sıçrama elde edebildiği gibi, eğer ki öngörülü bir şekilde düşünemeyen bir eksiklikten dolayı işletmenin sonunun gelmesi de olağan bir durumdur. Riski seven değişim mühendisliği kavramının Türkiye’de henüz yeteri kadar bilinmemesiyle birlikte, kendi bünyesinde uygulayan işletme sayıları da sayıca çok azdır. Kavramın yaygınlaştırılması için üzerine çalışılmış akademik çalışmaların derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Diğer bir yandan işletme politikalarında veya süreçlerinde radikal değişiklikler yapmak, her şeye sıfırdan başlamak, köklü değişim sonrasında risk alıp aynı hizmeti veya üretimi gerçekleştiren işletmeler arasında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerde uygulanabilirliği üzerine eğitimlerin düzenlenmesi önem arz etmektedir. Kavramın anlaşılabilir düzeye getirilmesi açısından geçmiş yıllarda değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerin, uygulama süreçlerini, yaşanan sıkıntıların, yapılması gerekenlere yönelik derinlemesine analiz etmek gerekmektedir.

Yapılan araştırma kapsamında psikolojik sermaye kavramının çok fazla bilinmediği görülmektedir. Çok fazla bilinmeyen bu kavramın, İstanbul Anadolu Yakası’nda bulunan aile şirketlerinde firma performansı üzerine bir etkisi olmadığı gerçekleşen analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çalışmada aşağıdaki varsayımlar değerlendirilmiştir:

H₁: Örgüt iklimi, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Anketin ilk 7 sorusunu içeren örgüt iklimi faktörü, anketin 46-55 arasındaki soruların inceleme olduğu firma performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre örgüt iklimi, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Beklenildiği yönde örgüt ikliminin, firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenin aldığı 0,273’lük beta değeri ile firma performansı üzerinde bir sebep sonuç ilişkisi yaşatmaktadır. Örgüt ikliminin ılıman olduğu şirketlerde firma performansı yükselir. Hipotez ile sonuç beklenen yönde çıkmıştır.

H₂: Değişim mühendisliği firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Anketteki 8-22 arasındaki soruların ait olduğu değişim mühendisliği faktörü, anketin 46-55 arasındaki soruları içeren firma performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre değişim mühendisliği, firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. H₂ hipotezi desteklenmedi.

H_{2a}: Şirket yapı kuralları firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Desteklenmedi. Şirket yapı kuralları bağımsız değişkeni firma performansı üzerinde herhangi bir etki oluşturmamıştır. Herhangi bir sebep sonuç ilişkisinden bahsedilemeyeceği için H_{2a} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{2b}: Şirket algısı firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Desteklenmedi. Şirket algısı bağımsız değişkeni firma performansı üzerinde herhangi bir etki oluşturmamıştır. Herhangi bir sebep sonuç ilişkisinden bahsedilemeyeceği için H_{2b} hipotezi desteklenmemiştir.

H₃: Psikolojik sermaye firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Anketteki 23-45 arasındaki soruların ait olduğu psikolojik sermaye faktörü, anketin 46-55 arasındaki soruları içeren firma performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre psikolojik sermaye bağımsız değişkeni firma performansı üzerinde herhangi bir etki oluşturmamıştır. Herhangi bir sebep sonuç ilişkisinden bahsedilemeyeceği için H₃ hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3a}: Hedef ve beklentiler firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Desteklenmedi. Hedef ve beklentiler bağımsız değişkeni firma performansı üzerinde herhangi bir etki oluşturmamıştır. Herhangi bir sebep sonuç ilişkisinden bahsedilemeyeceği için H_{3a} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3b}: Pozitif bakış açısı firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Desteklenmedi. Pozitif bakış açısı bağımsız değişkeni firma performansı üzerinde herhangi bir etki oluşturmamıştır. Herhangi bir sebep sonuç ilişkisinden bahsedilemeyeceği için H_{3b} hipotezi desteklenmemiştir.

Değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerine etkisi incelendiğinde, işletme yöneticileri ve akademisyenler açısından önem arz etmektedir. İlk olarak işletme yöneticileri açısından ele aldığımızda, işletme kültürü, vizyonu, misyonu, iklimi doğrultusunda esnek bir bakış açısına sahip olmaları, değişim gösteren koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmesi açısından yeni fikirlere ve farklı bakış açılara açık olmak son yıllarda en önemli nitelikler arasında bulunmaktadır. Yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması, çalışanlar arasındaki çatışmaların azalmasına ve daha ılıman bir örgüt iklimi oluşturabilmeleri açısından gerekmektedir. Liderlik rolünü üstlenen yöneticilerin sadece yönlendirici olmak değil, diğer çalışanlarla birlikte bir takım ruhunun oluşturulup hedefe yönelik çalışmalar yapılması, takım içerisindeki sinerjiyi yükselteceği gibi aynı zamanda işletmenin performansı için de rekabet avantajı sağlamaktadır.

İkinci olarak akademisyenler açısından araştırma konusu kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler ele alındığında, çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kısıt; veri toplama kısmında ele alınan örneklem kitlesinin küresel ölçekte kıyaslandığında yetersiz kalmasıdır. Anket sorularına ilişkin iyileştirmelerin yapılması ve küresel bazda bir ölçek hazırlanması, farklı bir dile çevrildiğinde özünü kaybedip farklı anlamlarda anlaşılmasına sebebiyet vermektedir. İleriki zamanlarda bu çalışma konularına ilişkin yapılacak çalışmalarda akademisyenlere bir öneri olarak; örneklem sayısının daha geniş bir kitleye ulaştırmaları gerektiği ve aynı zamanda anket sorularının anlaşılmasına sebebiyet vermemek için açık, net bir şekilde anketin oluşturulması yönünde olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKÇAY, V. H., “ Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi Ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- ALIYEV, R. Ve KARAKUS, M., “The Effects Of Positive Psychological Capital And Negative Feelings On Students’ Violence Tendency”, 2nd Global Conference On Psychology Researches, 28-29, Science Direct. Procedia - Social And Behavioral Sciences 190 (2015) 69 – 76, November 2014.
- ANDERSON, D. And ANDERSON L. A., “Beyond Change Management “How To Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership”, Second Edition, Published by Pfeiffer, 2010.
- ARIKBOĞA, F. Ş., “Entellektüel Sermaye”, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.
- ARSLAN, N. T., “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:9, S:1, Isparta, 2004.
- ARSLAN, N. T. Ve HALİS, M., “Örgüt İklimi Ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul, 2012.
- BAKAN, İ., “Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar”, , Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2004.
- BALCI, A., “Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama”, Pegem Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul, 2001.
- BANDURA, A., “Self-Efficacy In Changing Societies”, Cambridge University Press, 1995.
- BARUTÇUGİL, İ., “Bilgi Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2002.

- BARUTÇUGİL, İ., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ., 1. Baskı, İstanbul, 2004.
- BAŞKAYA, R. “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- BİTMİŞ, M. G. Ve ERGENELİ, A., “The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model, Procedia - Social and Behavioral Sciences”, Published by Elsevier Ltd., 9th International Strategic Management Conference 99 (2013) 173 – 179, 2013.
- BEDÜK, A., “Modern Yönetim Teknikleri”, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 2.Baskı, Ankara, 2011.
- CAN, H., “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- ÇINAR, E., “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011.
- DİNÇER, E., “Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.
- DİNÇER, Ö., “Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikleri”, Timaş Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 1992.
- DÖNMEZ, B., “Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- ERDEM, H., “Algılanan Örgütsel Destek Ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü Ve Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2014.
- EREN, E., “Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1993.

- GÜL, H. Ve KELEŞ, Ö., “Bilgi Toplunda Güçlendirmenin Belirleyiciliği Üzerine Bir Araştırma”, Bilgi, Ekonomi, Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, S.613-628, Kocaeli, 2006.
- HAMMER, M., “Beyond Reengineering: How The Process-Centered Organization Is Changing Our Work And Our Lives”, Harper Collins E-Books, 1997.
- HAMMER, M. VE CHAMPY, J., “Değişim Mühendisliği; İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto”, Sabah Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, Şubat 1998.
- HARRINGTON, H. J., “Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness”, , McGraw-Hill Inc., 1991.
- “İş Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, ISSN: 1303-2860, Nisan 2008.
- KARATÜRK, H. E., “Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015.
- KASSCHAU, R. A., “Understanding Psychology”, Glencoe/Mcgraw-Hill, 2003.
- KELEKÇİ, H., “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle Yeterlik Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2015.
- KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, 9. Baskı, 2003.
- KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, 2014.
- KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:7 Say :1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2001.
- KÜÇÜKSARI, Ş., “Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2012.

- LUTHANS, F., “Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths”, Academy of Management Executive, 16, 57-72, 2002.
- LUTHANS, F., MORGAN, C. M. Y. Ve AVOLIO, B. J., “Psychological Capital and Beyond”, Oxford University Press, 2015.
- MULLINS, L. J., “Management And Organizational Behavior”, Prentice Hall, Sixth Edition, Boston, 1993.
- ÖLMEZ, Y., “Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ÖNEN, L. “Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- ÖZALP, İ., “Yönetim ve Organizasyon”, Dizgi Baskı, Cilt 1, Eskişehir 1995.
- ÖZKANAN, A., “Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.
- ÖZSOY, İ., “Örgüt İklimi, Öz Liderlik Ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.
- POLATCI, S., “Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı Ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011.
- ROBBINS, S. P., “Örgütsel Davranışın Temelleri”, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk , Basım ve Yayım ETAM A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1994.
- SARUHAN, Ş. C., YILDIZ, M. L., “Çağdaş Yönetim Bilimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.

- SERTKAYA, H., “Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009.
- SUNGUR, H., “Değişim Mühendisliği- Uygulamalar- Türkiye”, Endüstri Mühendisliği Dergisi 6(5), 1995.
- ŞİMŞEK, M. Ş., “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, 7. Baskı, Konya, 2002.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. Ve ÇELİK, A., “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- ŞİŞMAN, M., “Örgütler ve Kültürler”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TAŞKIN, E., “İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme”, Ders Yayınları, İstanbul, 1993.
- TERZİ, A. R., “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, 2002.
- TUNÇER, P., “Örgütsel Değişim Ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, Sayı:80, Ocak-Mart 2011.
- TÜZ, M., “İşletmelerde Yönetim Modelleri(Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı)”, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K., “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

ZIGIARIS, S., “Supply Chain Management”, BPR HELLAS SA, 2000.

<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm>

(Erişim Tarihi 23.09.2015/22:16)

<http://caglardirmikci.com/sirketlerde-orgut-kulturu/> (Erişim Tarihi 02.01.2016)

EKLER

Ek-1 Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Psikolojik Sermaye, Değişim Mühendisliği ve Örgüt İkliminin Firma Performansı Üzerine Etkisi**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Özge AKBABA

Araştırma Sorumlusu: Özge AKBABA ozge_akbaba89@hotmail.com

Araştırma Sorumlusu: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

erkutaltindag@beykent.edu.tr

İşletme Hakkında Genel Bilgiler			
İşletmenin Adı	:		
Faaliyet Alanının Sınırları	Bölgesel	Ulusal	Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Gıda/İçecek/Tütün Ağaç/Kağıt/Basım İlaç/Tıbbi Cihaz.		
Giyim/Tekstil/Deri	Mak-Teçh/Metal Eşya	Otomotiv	
Mobilya	Bankacılık/Finans	Ana Metal	
Bilişim	Telekomünikasyon	Diğer	

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :			
Çalıştığı Departman	: Üretim Muhasebe Personel Satış/Pazarlama Diğer		
Ünvanı / Statüsü	: İşletme Sahibi/Ortağı Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici Alt kademe yönetici		
Yaşı	:	Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	:	İlköğretim Lise Yüksekokul	
		Üniversite Yüksek Lisans Doktora	
Toplam Çalışma Süresi	:	Bu İşyerinde Çalışma Süresi	:

Aşağıdaki sorular şirketinizin örgüt iklimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
A. Örgüt İklimi	1	2	3	4	5	6	7
Kurumun bir parçası olduğumu hissederim.							
Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.							
Kurumumuz yeniliklere açıktır.							
İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.							
Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri saygı ile karşılanmaktadır.							
Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.							
Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.							

Aşağıdaki sorular şirketinizin değişim mühendisliği ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
B. Değişim Mühendisliği	1	2	3	4	5	6	7
Değişim Mühendisliği, bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur.							
Süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.							
Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.							
Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır.							
Örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.							
Örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.							
İcat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir.							
Değişim Mühendisliği Algısı							
Değişim Mühendisliği, geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.							
Şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.							
İşe sıfırdan başlamak demektir.							
Değişim Mühendisliği Yapısal Kuralları							
Değişim Mühendisliği sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar.							
Değişim Mühendisliği uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır.							
Değişim Mühendisliği uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır.							
Değişim Mühendisliği uygulamalarında, ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır.							
Şirketimizde; benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alışverişinde bulunulmaktadır.							

Aşağıdaki sorular psikolojik sermaye ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
C. Psikolojik Sermaye	1	2	3	4	5	6	7
Öz yeterlilik							
Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.							
Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.							
Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.							
Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim.							
Kurum dışında temas kurduğum insanlarla (müşteriler, tedarikçiler gibi) çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.							
Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.							
Umut							
Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.							
İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.							
Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.							
Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.							
Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu düşünüyorum.							
İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana							

kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.							
Dayanıklılık							
İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.							
Mecbur kalırsam işimde “kendi başıma” da çalışabilirim.							
İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.							
Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.							
İşimde pek çok şeyin üstesinden sırasıyla gelebileceğimi hissediyorum. (Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçek dışı bırakıldı.)							
Optimizm							
İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.							
İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir (Güvenilirlik analizi sonucu ölçek dışı bırakılmıştır).							
İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.							
İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.							
İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez. (Güvenilirlik analizi sonucu ölçek dışı bırakılmıştır).							
İşime her zaman ”her zorluğun sonunda bir hayır vardır” diye yaklaşırım.							

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

D. Firma Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız							
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız							
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir							
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı							
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz							
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış							
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış							
Çalışan sayınızdaki artış							
Yeni müşteri sayınızdaki artış							
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış							

ÖZGEÇMİŞ

6 Kasım 1989 yılında İstanbul'da doğan Özge Akbaba, 2003'te ilköğretimini, 2006'da ise lise öğrenimini tamamlamıştır. Doğu Akdeniz Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden 2012 yılında mezun olan Akbaba, üniversite eğitimi sırasında insan kaynakları sektöründe çalışmıştır. Üniversite sonrasında ise finans sektöründe iş tecrübesi elde etmiştir. 2014 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Özge AKBABA