

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞLETMELERDE; ÇEVİKLİK ALGISI, KURUM
KÜLTÜRÜ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, YENİLİKÇİLİK
VE ÇALIŞANLAR ARASI GERİ BİLDİRİM
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM ÖVER

İSTANBUL, 2021

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMELERDE; ÇEVİKLİK ALGISI, KURUM
KÜLTÜRÜ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, YENİLİKÇİLİK
VE ÇALIŞANLAR ARASI GERİ BİLDİRİM
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM ÖVER

Tez Danışmanı: DR.AHMET NİHAT TAVŞAN

İSTANBUL, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

23/07/2021

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme Yüksek Lisans Programı
Öğrencinin Adı Soyadı:	Didem ÖVER
Tezin Adı:	İşletmelerde; Çeviklik Algısı, Kurum Kültürü, Çalışan Motivasyonu Yükseklik ve Çalışanlar Arası Geri Bilgirim Arasındaki İlişki
Tez Savunma Tarihi:	21.06.2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Dr. Ahmet Nihat TAVŞAN	
2. Üye :	Doç. Dr. Y. Can Erdem	
3. Üye :	Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman	

TEŐEKKÜR

Öncelikle tez çalışmamda, konu seçiminde ve tüm süreçte beni yönlendiren ve yardımcı olan değerli hocam Dr. Ahmet Nihat Tavşan'a teőekkür eder, saygılarımı sunarım. Hayatım boyunca her zaman yanımda olan aileme ve benden desteğini esirgemeyen arkadaşlarıma teőekkür ederim.

İSTANBUL 2021

Didem ÖVER



ÖZET

İŞLETMELERDE; ÇEVİKLİK ALGISI, KURUM KÜLTÜRÜ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, YENİLİKÇİLİK VE ÇALIŞANLAR ARASI GERİ BİLDİRİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Didem Över

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Ahmet Nihat Tavşan

Haziran 2021, 101 Sayfa

Dijitalleşme ve buna bağlı olarak meydana gelen değişiklikler ve artan rekabet ortamı, şirketleri sürekli değişen müşteri gereksinimleri ve dinamik çevre koşullarıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu ortamda bir şirketin başarısı, ürün/ hizmet portföyünü ve iş modelini değişken koşullara çevik bir şekilde uyarlama yeteneğine gittikçe daha çok bağlı bir hale getirmiştir. Değişken koşullar karşısında çevikliği benimseyen ve benimsemeyen şirketlerin esnek kurum kültürü algısının çeşitli boyutlarda karşılaştırılması bu çalışmanın ana fikrini oluşturmaktadır. Çeviklik, esnek kurumsal kültür, yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve çalışanlar arası geri bildirim üzerine incelemeler ve kıyaslamalar yapılmıştır.

SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 programları ile elde edilen veriler tablolar halinde görselleştirilerek Çevik Kurumsal Kültür Yapısı'nın benimsenmesi hakkında fikir sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çeviklik, Kurumsal Kültür, Yenilikçilik, Geri Bilgirim, Motivasyon

ABSTRACT

IN COMPANIES; THE RELATIONSHIP BETWEEN AGILITY PERCEPTION, CORPORATE CULTURE, EMPLOYEE MOTIVATION, INNOVATION AND EMPLOYEE FEEDBACK

Didem Över

Business Administration Master's Program

Thesis Supervisor: Dr. Ahmet Nihat Tavşan

June 2021, 101 Pages

Digitalization and the changes that occur as a result and the increasing competitive environment expose companies to ever-changing customer requirements and dynamic environmental conditions. In this environment, a company's success is increasingly dependent on its ability to adapt its product/service portfolio and business model agile to changing circumstances. The main idea of this study is to compare the flexible corporate culture perception of companies that adopt and do not adopt agility in the face of variable conditions. Investigations and comparisons were made on agility, flexible corporate culture, innovation, employee motivation and feedback.

The data obtained with SPSS 22.0 and AMOS 22.0 programs were visualized in tables and an idea about the adoption of Agile Corporate Culture Structure was tried to be presented.

Keywords: Agility, Corporate Culture, Innovation, Feedback, Motivation

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
1 GİRİŞ	1
2 LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 ÇEVİKLİK	3
2.1.1 Çeviklik Nedir?	3
2.1.2 Çevik Metodolojiler	6
2.1.3 Çevik Üretime Geçiş	15
2.1.4 Çevik İnsan Kaynakları	22
2.1.5 Örgütsel Çeviklik	25
2.2 KURUMSAL KÜLTÜR	29
2.2.1 Kurumsal Kültür Bağlamında Esneklik	35
2.2.2 Çevik (Agile) Kültür	36
2.3 YENİLİKÇİLİK	37
2.3.1 Çevik Yenilik	42
2.3.2 Organizasyonel Yenilikçilik	44
2.3.3 Kurum Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisi	46
2.4 MOTİVASYON	50
2.4.1 Motivasyon Teorisi	51
2.4.2 Çevik Takımlar	52
2.5 KURUM İÇİ GERİ BİLDİRİM	54
2.5.1 Geri Bildirim Teknikleri	56
3 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	58
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	58
3.2 ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ VE MODELİ	58
3.2.1 Değişkenler	58
3.2.2 Model	59
3.3 ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ	60
4 METODOLOJİ	61

5 BULGULAR.....	62
5.1 İSTATİSTİKSEL ANALİZLER.....	62
6 TARTIŞMA VE SONUÇ.....	76
7 ARAŞTIRMANIN ETKİLERİ VE KISITLARI	79
7.1 ETKİLERİ....	79
7.2 KISITLARI... ..	79
7.3 GELECEK ARAŞTIRMALAR	80
KAYNAKÇA	81
ANKET	Error! Bookmark not defined.



TABLolar

Tablo 1.1: Tanımlamalara Göre Çevik Değerler.....	5
Tablo 2.1: Geleneksel ve Çevik Organizasyon Yapılarının Karşılaştırması.....	29
Tablo 2.3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İnovasyon Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Endüstrisi Üzerine Bir Çalışma.....	48
Tablo 5.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	62
Tablo 5.2: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerinin Yapılarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	63
Tablo 5.3: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültür, Yenilikçilik, İçsel Motivasyon ve Kurum İçi Geri Bildirim Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
Tablo 5.4: Çevik Yapıda Olan ve Olmayan Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültür Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Analizi.....	65
Tablo 5.5: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün Yenilikçilik Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	66
Tablo 5.6: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün İçsel Motivasyon Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	66
Tablo 5.7: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün Kurum İçi Geri Bildirim Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	67
Tablo 5.8: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayı Sonuçları...67	
Tablo 5.9: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	68
Tablo 5.10: İçsel Motivasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri.....	68
Tablo 5.11: İçsel Motivasyon Ölçeği Maddelerinin En Yüksek ve En Düşük Puan Alan Yüzde 27'lik Gruplar Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Sonucu.....	69

Tablo 5.12: Kurum İçi Geri Bildirim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	69
Tablo 5.13: Kurum İçi Geri Bildirim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri.....	70
Tablo 5.14: Kurum İçi Geri Bildirim Ölçeği Maddelerinin En Yüksek ve En Düşük Puan Alan Yüzde 27'lik Gruplar Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Sonucu.....	70
Tablo 5.15: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 5.16: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültür, Yenilikçilik, İşsel Motivasyon ve Kurum İçi Geri Bildirim Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
Tablo 5.17: Çevik Yapıda Olan ve Olmayan Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültür Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Analizi.....	72
Tablo 5.18: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün Yenilikçilik Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	72
Tablo 5.19: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün İşsel Motivasyon Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	72
Tablo 5.20: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün Kurum İçi Geri Bildirim Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	73
Tablo 5.21: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayı Sonuçları.....	74
Tablo 5.22: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	75
Tablo 5.23: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	75

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Kanban İş Akış Grafiği.....	10
Şekil 2.2: Scrum İş Akış Grafiği	14
Şekil 2.3: Şelale Yazılım Geliştirme Modeli.....	16
Şekil 2.4: Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu.....	18
Şekil 2.5: Çevik Yazılım Geliştirme Modeli	21
Şekil 2.6: Çevik İnsan Kaynakları Manifestosu.....	23
Şekil 2.7: Organizasyon Yapısı Farklılıkları.....	28
Şekil 2.8: Müşteri Değeri Yaratma Serüveni.....	37
Şekil 2.9: Yenilik Modelleri.....	41
Şekil 3.1: Teorik Çerçeve.....	59
Şekil 5.1: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	74

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak bir ortamda şirketler faaliyetlerine devam etmek zorundadır. Bu ortamda, başarının anahtarı hız ve kaynakları doğru, verimli bir şekilde kullanmaktır. Değişime çevik bir şekilde karşılık verebilmektir. Hızlılık, kuruluşun müşteri isteklerine, pazar dinamiklerine ve gelişen teknoloji seçeneklerine yanıt verebilme hızı ile ilgilidir. Bu, ilgili olayları algılama süresini, organizasyon içerisinde yorumlama ve sonuçlarını değerlendirme süresini, seçenekleri keşfetme ve hangi eylemlerin gerçekleştirileceğine karar verme süresini ve uygun yanıtları uygulama süresini (Haeckel 1999) içerir. Kaynaklar, insanlar, teknoloji, süreçler ve bilgi dahil olmak üzere organizasyon içinde mevcut olan yeteneklerle ilgilidir. Uyarlanabilirlik ve uyarlanabilirlik, kuruluşun değişen taleplere, tehditlere veya fırsatlara ne kadar iyi yanıt verdiğiyle ilgilidir (Fernandez ve Fernandez 2008). Çeviklik, kuruluşlara öngörülemeyen olayları algılama, bunlara hızla yanıt verme ve böylece değişen müşteri taleplerini karşılama yeteneği verir. Bu yetenek, günümüz iş dünyasında kritiktir. Küresel pazar taleplerini yaratmak veya değiştirmek için yeni teknolojiler ve yeni iş yapma yolları sürekli olarak tanıtılmaktadır. Kurumsal çeviklik, belirsizlik ve türbülans dönemlerinde rekabet avantajını sürdürmek için bir çözüm olarak resmedilen nispeten yeni bir paradigmadır (Sharifi and Zhang 2001). Çevik bir zihin, hızlı, becerikli ve uyarlanabilir bir karaktere sahip olmakla tanımlanır. Dolayısıyla, çevik organizasyonlar hızlı yanıt verir, beceriklidirler ve çevrelerine uyum sağlayabilirler.

Geçmişte yalnızca bilgi işlem süreçlerinde uygulanan çevik methodlar, günümüzde kültürel bir dönüşümün öncüsü olarak ele alınıp kurum bünyelerine de entegre edilmiştir. Çevik kurum kültürünün sahip olduğu prensipler üzerine üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. Kilmann modelinde yenilikçilik, Byars modelinde bütünlük (katılımcı, proaktif ve insan odaklı), Miles ve Snow modelinde geliştiricilik, Peters ve Waterman modelinde mükemmellik, Charles Handy modeline göre görev odaklılık ve Schneider modeline göre ise çalışan odaklılık değerleri üzerine yoğunlaşmıştır (Erkmen 2010). Bu çalışmada ise daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılarak çevik kurum kültürünü benimseyen şirketler ile benimsemeyen şirketlerin, esnek kurum kültürü yapısının

yenilikçilik, iş motivasyonu ve kurum içi geri bildirim değişkenleri üzerindeki farkı incelenmiştir.

İlgili çalışma 6 temel ana başlık ve bunların alt başlıkları altında incelenerek detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Girişin ardından ikinci bölümde literatür incelenmiş olup bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde detaylı bir açıklama yapılacaktır. Üçüncü bölümde araştırmanın modelinden ve hipotezlerinden bahsedilecektir, üçüncü bölümün devamı niteliğinde olan dördüncü bölümde metodoloji hakkında bilgi verildikten sonra beşinci bölümde farklı büyüklüklerde ve sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 283 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilen uygulamanın bulguları gösterilmiştir. Son olarak ise altıncı bölüm olan tartışma ve sonuç bölümünde, literatüre bağlı bir şekilde bulgular hakkında gerekli açıklamalar yapılacak olup bazı öneriler ile çalışma sonuçlandırılacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 ÇEVİKLİK

“Çeviklik, değişime adapte olabilme ve cevap verebilme yeteneğidir. Çevik organizasyonlar, değişimi fırsat olarak görürler, tehdit olarak değil.” Jim Highsmith

2.1.1 Çeviklik Nedir?

Bu bölümde, çeşitli çeviklik tanımlarını incelenmektedir. Aslında, çeviklik günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamında işletmeler için en önemli ve ilgili başarı faktörüdür. Bu düşünce çeşitli araştırmacılar tarafından doğrulanmıştır.

Çeviklik, savaş alanında uygulanan taktiksel stratejilerden elde edilen askeri bir kelimedir. Amaç, başarılı olmak için savaş alanının karmaşasını uyarlamak, istismar etmek ve onu düşmandan daha hızlı ve daha iyi yapmaktır (Lu ve diğ. 2017).

Çevik yaklaşım, hepsini bir defada teslim etmeye çalışmak yerine, projenin başlangıcından itibaren aşamalı olarak yazılım üreten, zaman odaklı, yinelemeli bir yaklaşımdır (Rasmusson 2010). Çevik Koç olarak kariyer hayatına devam eden Duygu Balcı, “Çevik (Agile) nedir?” sorusuna “İnsan odağını kaybetmeden, iç ya da dış tüm değişkenlere uyum sağlayıp müşteriye en hızlı ve kaliteli değeri üretebilme kapasitesidir.” diyerek cevap vermiştir (Balcı 2019).

Bir organizasyonun çevik olması çeviklik kavramı ile tanımlanabilir. En basit tanımı ile çeviklik; hızlı ve kolayca hareket edebilme kabiliyetidir (Oxford İngilizce Sözlük 1928). Bu kavram ürün, üretim, takım, değişim ve müşteri kavramlarının bir bütün olarak düşünülmesidir. Tallon ve Pinsonneault (2011) ise çevikliği müşteri, operasyonel ve ortaklık çevikliğinin bir bileşimi olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacılar ise çevik bir tepkinin yüksek kalite, yüksek performans ve müşteri tarafından yapılandırılmış mal ve hizmetler ürettiğini öne sürmüştür (Tsourveloudis ve Valavanis 2002).

Lehigh University (ABD) 'deki Iacocca Enstitüsü'ndeki “çeviklik” kavramının

yaratıcıları, çevikliği “Hızla değişen gereksinimlerini karşılayacak kapasiteye (bilgi, hızlı ve esnek teknolojiler, insan kaynakları, bilinçli yönetim) sahip bir üretim sistemi” olarak tanımladı (Yusuf ve diğ. 1999). Çeviklik, dış iş ortamındaki hızlı değişikliklerle organizasyon yapısını ve organizasyon stratejisini dinamik bir şekilde yeniden keşfetme veya inceleme yeteneğidir (Doz ve Kosonen 2008). Sull (2009) yılında yaptığı çalışmada ise çevikliğin, fırsatları rakiplerinden daha hızlı tanımlama, yakalama ve kullanma kapasitesi olduğunu ileri sürdü. Alanlarında uzman olan bu araştırmacılar, çevikliğin arkasındaki ana itici gücün değişim olduğunu düşünmüşler ve bu değişikliği esas olarak müşteri ihtiyaçları, rekabetçi önlemler, pazar, teknoloji ve sosyal bileşenlerde bütünleştiğini savunmuşlardır. Farklılıklara rağmen, çevikliğin bütün tanımları, çevik bir organizasyonun temel özellikleri olarak hız ve esnekliği vurgulamaktadır (Sharifi ve Zhang 1999; Yusuf ve diğ. 1999). Çabukluk ve dolayısıyla hız kavramının çevikliğin merkezinde olduğunu savunmuşlardır.

Qumer ve Henderson-Sellers'a (2006) göre çeviklik, dinamik bir ortamdaki değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir. Çevik olmak, bütçe kısıtlamaları altında ve kısa sürede, yüksek kaliteli ürünler sunmak için mevcut deneyimlerden öğrenirken önceki bilgileri de uygulamak anlamına gelir (Jyothi ve Rao 2012). Çeviklik dolayısıyla esneklik, hız, öğrenme ve değişime ve zayıflığa tepki özelliklerini içerir (Campanelli ve Parreiras 2015; Conboy ve Fitzgerald 2004).

Çeviklik değişken ve öngörülemeyen ortamda hayatta kalma ve ilerleme yeteneğini ifade eder. (Dove 2001). Çevikliğin önemli bir niteliği, değişim ve belirsizliğe olan etkin tepkidir (Sharifi ve Zhang 2001; Goldman ve diğ. 1995; Kidd 1994). Çeviklik, belirsiz ve çalkantılı bir ortamda başarılı olmak için değişime cevap verme ve yaratma yeteneğidir (Yalçın 2018). Benzer bir şekilde, “Çeviklik, piyasa belirsizliğini ve riskini kontrol etmek için esnek olma, değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olma, çözüm üretme ve uygulama fırsatı sunar.” düşüncesi ortaya atılmıştır (Sherehiy ve diğ. 2007). Çeviklik, değişikliklere verilen proaktif tepkileri ifade eder. (Gunasekiran. 2001). Sharifi ve Zhang (2001), çevikliği, türbülanslı çevrenin yarattığı değişim fırsatları olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesini savunmuştur. Benzer şekilde, çevik üretim firmanın belirsiz ve değişen iş ortamına yanıt vermesini ve pazardaki konumunu sürdürmesini sağlar (Sanchez

ve diğ. 2019). Bu yazarlar ani ve değişken bir ortamda gelişen olaylar ile başa çıkma ve işletme açısından avantajlı tarafını yakalama konusunda çeviklik yetenekleri tanımlamışlardır. Bu tanımlamalar Tablo 1.1’de incelenmiştir.

Tablo 1.1: Tanımlamalara Göre Çevik Değerler

Araştırmacı	Yıl	Hız / Zaman	Maliyet	Yanıt Verilme	Esneklik	Kalite	Müşteri İhtiyaçları
Iacocca/Lehigh	1991	*		*	*		*
Goldman ve diğ.	1995			*	*		*
Kumar ve Motwani	1995	*		*			*
Cho ve diğ.	1996	*		*			*
Fliedner and Vokurka	1997	*	*			*	*
Yusuf ve diğ.	1999	*	*	*	*	*	*
Dove	2001	*	*	*	*	*	*
Menor	2001	*	*		*	*	
Sambamurthy ve diğ.	2003	*		*	*		*
Gartner Research Group (Ashrafi)	2005	*		*			*
Raschke ve David	2005	*		*	*		*
Mathiyakalan	2005	*		*			*

Kaynak: Gangul ve diğ. 2009

Kurumsal çeviklik, organizasyonun gelecek değişimlere karşı daha donanımlı olmasıdır (Piispanen 2008; Fırat 2018). Yikmen (2019) ise kurumsal çevikliği, “Bir organizasyonun yeni koşullara adapte olup yön değiştirebilme yetkinliğidir.” şeklinde tanımlamıştır.

Stratejik çeviklik ise eski ürünleri ve kategorileri yeniden düzenlemek yerine, yeni iş modelleri ve yeni kategoriler icat etmeyi gerektirir (Weber ve Tarba 2014). Stratejik olarak çevik bir firma kültürünü pazar değişikliklerine uyarlayabilir, pazar değişikliklerini hızlı bir şekilde öğrenebilir, bu dış değişikliklerden faydalanabilir ve firmanın ürün / hizmetlerini dış değişikliklere göre şekillendirebilir. (Braunscheidel ve Suresh 2009). Aynı zamanda, organizasyon stratejisinin çevresel değişikliklere göre duyarlı bir şekilde yeniden düzenlenmesiyle dış değişiklikler kuruluş için fırsata dönüştürülebilir (Shin ve diğ. 2015). Bir kurumun stratejik olarak çevikliği, kurum içinde ve dışında gelişen değişiklikleri takip etmeyi, bilgiyi hızlı bir şekilde toplamayı ve kullanmayı ayrıca piyasa değişikliklerine hızlı bir şekilde yanıt vermeyi sağlar. (Kumkale 2016).

Literatürde çeviklik kavramına birçok tanım yapılmasına rağmen, hiçbir düşünce birbirine karşı değildir veya birbiriyle çelişmez. Değişimin çeviklik için temel önkoşul olarak ele alınması, literatürde değişimin yaratılması, değişime hızlı adaptasyon, değişime tepki verilmesi ve değişimden ders çıkarma bütün araştırmacılar tarafından doğrulanmaktadır.

2.1.2 Çevik Metodolojiler

Çevik metodolojilerin her biri çevik proje yönetimi şemsiyesi altında bulunan teknik ve yönetsel araçlar ile nasıl proje yönetilebileceğine dair bir yaklaşımdır. Bu metodolojilerin geliştirilmesinin sebebi ise “Şelale Proje Geliştirme Modeli”ne olan eleştirel yaklaşımlardır. Çevik çerçevenin altında bulunan bazı metodolojiler (Highsmith 2002);

- a) Dinamik Sistem Geliştirme Metodolojisi (DSGM) (Gencer ve Kayacan 2017),
- b) Sınırsal Programlama (SP) (Gencer ve Kayacan 2017),
- c) Test Güdümlü Geliştirme (TGG) (Gencer ve Kayacan 2017),
- d) Özellik Güdümlü Geliştirme (ÖGG) (Gencer ve Kayacan 2017),
- e) Uyumlu Yazılım Geliştirme (UYG) (Gencer ve Kayacan 2017),
- f) Kristal (Lindvall ve diğ. 2002),
- g) Yalın Geliştirme (Highsmith 2002),
- h) Scrum (Highsmith 2002),
- i) Kanban (Highsmith 2002),

olarak listelenebilir. Bu metodolojiler en yaygın kullanılan metodolojilerdir. Bunlar dışında da geliştirilmiş metodolojiler bulunmaktadır.

Dinamik Sistem Geliştirme Yöntemi (DSGM): Çevik süreç ve yinelemeli yazılım geliştirme projelerinin planlanması, yönetimi, yürütülmesi ve ölçeklendirilmesi için geliştirildi. DSGM, takımı yönlendiren ve zamanında ve bütçe dahilinde sunmak için bir zihniyet oluşturan sekiz temel ilkeye dayanmaktadır. Bu çevik prensipler öncelikle işletme ihtiyaçları / değerleri, aktif kullanıcı katılımı, güçlü ekipler, sık teslimat, entegre

testler ve paydaş iş birliğine dayanmaktadır. DYGM'nin sekiz ilkesi şunlardır:

- a) İş ihtiyacına odaklanmak,
- b) Zamanında teslim etmek,
- c) İş birliği yapmak,
- d) Kaliteden asla ödün vermemek,
- e) Baştan uça kurumsal gelişim göstermek,
- f) Yinelemeli olarak geliştirmek,
- g) Sürekli ve net iletişim kurmak ve kontrol göstermektir (Smartsheet, bilinmiyor).

Sınırsal Programlama (SP): Ayrıca XP olarak da bilinir. XP, hızlı ve sürekli teslimat odaklı, yüksek kaliteli çevik yazılım geliştirme yaklaşımıdır. Değişen müşteri gereksinimleri karşısında yazılım kalitesini arttırmak ve müşteriye tatmin etmek amaçlanmıştır (Smartsheet, bilinmiyor). Dört temel yapı taşına sahiptir (Jeffries 2001; Ullah ve diğ. 2017).

- a) Basitlik
- b) İletişim
- c) Geri Bildirim
- d) Cesaret

Teste GÜdümlü Geliştirme (TGG): Teste güdümlü geliştirme, tekrarlayan, kısa gelişim döngülerine dayanır. İlk olarak, bir geliştirici yeni bir özellik için (başlangıçta başarısız) otomatik bir test senaryosu yazar ve bu testi geçmek için minimum miktarda kodla hızlı bir şekilde test ekler. Ardından, yeni kodu kabul edilebilir standartlara göre yeniden düzenler (Smartsheet, bilinmiyor).

Özellik GÜdümlü Geliştirme (ÖGG): ÖGG'nin temel amacı, elle tutulur, çalışan bir yazılımı zamanında teslim etmektir. Öncelikle proje için özellik listeleri oluşturulur ve bu listelere göre iki haftalık planlamalar yapılır. Her planlamanın sonunda müşteriye elle tutulur bir proje sunulur (Blueprint, bilinmiyor). Özellik odaklı süreci nedeniyle, ÖGG, karmaşık ve uzun soluklu projeler için mükemmel bir çözümdür. ÖGG'de 5 temel

faaliyetten oluşur. Bunlar; genel bir model geliştirme, özellik listesi oluşturma, özelliğe göre planlama, özelliğe göre tasarlama ve özelliğe göre uygulama süreçleridir (Smartsheet, bilinmiyor).

Uyumlu Yazılım Geliştirme (UYG): Uyumlu sistem geliştirme, projelerin daima sürekli bir uyum halinde olması gerektiği fikrini temsil eder. Farklı bir değişle değişimle savaşmak yerine, değişimle çalışmaktır. UYG, üç tekrarlayan seri döngüsüne sahiptir: tahminleme, iş birliği ve öğrenme (Smartsheet, bilinmiyor).

Kristal: Kristal metodolojisi, yazılım geliştirmeye en hafif ve uyarlanabilir yaklaşımlardan biridir. Kristal aslında “Şeffaf Kristal”, “Sarı Kristal”, “Turuncu Kristal” ve diğerleri de dahil olmak üzere Çevik süreç modelleri ailesinden oluşur. Her biri ekip büyüklüğü, sistem kritikliği ve proje öncelikleri gibi birçok faktör tarafından yönlendirilen farklı özelliklere sahiptir. Bu “Kristal” ailesi, her bir projenin, ürünün özelliklerini karşılamak için uyarlanmış politikalar, uygulamalar ve süreçler gerektirebileceği düşüncesi ile ortaya çıkmıştır (Blueprint, bilinmiyor). Kristal metodolojileri süreçlere veya yapılar değil insanlara odaklanır. Kristal metodolojisi için üç gereksinime ihtiyaç vardır: Kullanılabilir kodun kullanıcılara parça parça, kısa aralıklar ile teslim edilmesi, yansıtıcı iyileştirme ve etkin iletişim (Süloğlu, 2005).

Yalın Geliştirme: “Yalın felsefe” ve ilkeleri, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra, imalat sanayisinde, müşterilerin giderek artan çeşitlilik arz eden ve daha yüksek değere ulaşan ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Hines ve diğ. 2004). Üretim sistemlerinin müşteri değerine yönelik bu önemli yönlendirmesi, aşağıda açıklanan “yalın 5 ilke” de özetlenmiştir (Womack ve Jones 1997):

“Müşteri için değer yaratın.”

“Değer akışını tanımlayın.”

“Değer akışını tanımlayın.”

“Akış oluşturun.”

“Sadece müşteri tarafından tercih edilenleri üretin.”

“Önemsiz olayları tespit edip ortadan kaldırarak sürekli mükemmellik sağlayın.”

Önemsiz işlemler ortadan kaldırıldığında ve dolayısıyla maliyetler azaldığında değer yaratılır. Müşteri tarafından değer verilen yeni hizmetler ve / veya işlevler sunarak değer artırılır. Değer akışı kavramı bir belirsizlik duvarının arkasına gizlenmemelidir. Her firmanın maliyeti tüm tedarik zinciri ortaklarına şeffaf olmalıdır. Akış yaratma ilkesi,

Üretim aksamalarının ana nedenlerini önleyerek değer akışındaki herhangi bir zaman kaybından kaçınmayı amaçlamaktadır.

Yalın Yazılım Geliştirme de aynı Şekilde, yalın üretiminin ilkelerini temel alır ve bunları yazılım geliştirme sürecinde uygular. Yedi prensip ile karakterize edilebilir:

- a) fazla işlerden kurtulmak,
- b) ğrenmeyi hızlandırmak,
- c) mümkün olduğunca çabuk karar vermek,
- d) mümkün olduğunca çabuk teslim etmek,
- e) ekibi güçlendirmek,
- f) bütünlük sağlamak,
- g) bütünü görebilmek (Smartsheet, bilinmiyor).

Kanban: 1940'larda Toyota ile ortaya çıkan ve evik bir uygulama erevesi olarak kabul edilen Kanban, yalın üretim bir koludur. Yalın takımlar arasında popüler olan oldukça verimli, görsel bir iş akışı yönetimi yöntemidir. Kanban, nceliği ve büyüklüğü değişken aynı zamanda birçok isteği olan süreçler için en uygun metodolojidir (Rehkopf 2019). Kanban iş akış sürecini başından sonuna kadar görselleştirir. Kanban sistemi, tedarikçiden son tüketicie kadar tüm değer zincirini kontrol eder. Bu Şekilde, retim sürecinin çeşitli aşamalarında tedarikin aksamaması ve malların stoklanmaması önlenir. Kanban, sürecin sürekli izlenmesini gerektirir. Üretim sürecini yavaşlatabilecek darboğazları önlemek için özel dikkat gösterilmelidir. Amaç, daha düşük teslimat sreleriyle daha yksek verimlilik elde etmektir (Boeg 2012).

Şekil 2.1: Kanban İş Akış Grafiği

Birikmiş İşler	Yapılacaklar	Devam Etmekte	Kontrol	Tamamlandı
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...
<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...		
<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...		
<input type="checkbox"/> ...		<input type="checkbox"/> ...		
<input type="checkbox"/> ...				
<input type="checkbox"/> ...				

Kaynak: <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/agile-kanban-board.html> [erişim tarihi 4 Nisan 2020]

Planview web sitesinde yer alan bilgiler doğrultusunda; Şekil 2.1’de örneklendiği gibi Kanban metodolojisinde bir iş akış tablosu bulunmaktadır. Bu tablo temel olarak üç sütun ile görselleştirilmektedir; yapılacak, devam eden ve tamamlandı. Sütun sayısı projeye ve ekibe göre artırılabilir, süreçler detaylandırılabilir. Bu tablo iş öğelerinin yazılı olduğu kartlar ile şekillenir¹. Kartlar, yapılacak olan işin, tahmini tamamlama süresi ve sürecin mevcut durumu hakkında kısa bir bilgi verir. Hazırlanan bu tablo; projeyi görselleştirmeye, devam eden çalışmayı sınırlamaya ve işi hızlı bir şekilde "Devam eden" den "Tamamlandı" alanına kaydırmaya yardımcı olur (Vertex42, bilinmiyor). Bu süreçte, takım sadece devam etmekte olan işin içinde yer alır. Ortaklaşa çalışmak ve işleri yerine getirmek tüm ekibin ortak sorumluluğudur. Listeyi oluşturmanın belirli bir kuralı yoktur. Öncelikli genellikle öncelikli işler listenin en başına yapıştırılır, listeyi öncelik sırasına göre yeniden düzenlemek de mümkündür (Subhasis 2019).

Teorik olarak, kanban iş akışı esnekliklidir. Yeni iş öğeleri, yapılacaklar listesine eklenebilir ve mevcut kartların öncelik sırası değiştirilebilir veya bir iş öğesi listeden kaldırılabilir. Ayrıca, takımın kapasitesi değişirse, süreç yeniden ayarlanabilir. Görev daha erken (veya daha geç) tamamlanabilir. Fakat, teslim süresi ve döngü süresi, kanban ekipleri için önemli ölçümlerdir. Çevrim sürelerini iyileştirmek kanban ekiplerinin başarısını gösterir (Bukrek, 2018).

Scrum: Scrum, çevikliği uygulamak için rolleri, olayları ve kuralları belirleyen bir yöntemdir. Çok basit kurallara sahip yönetimsel bir modeldir. Scrum, çevikliği

¹ <https://www.planview.com/resources/articles/what-is-an-online-kanban-board/>

uygulamanın en popüler metotlarından biridir. Scrum yaklaşımı ampirik, artımlı, yinelemelidir ve büyük projelerin genellikle çok karmaşık olduğu görüşüne dayanır, bu yüzden tutarlı bir şekilde programlanabilir. Scrum, büyük ölçekli bir projenin birkaç adımda geliştirilmesinin çok daha kolay olduğunu savunmaktadır. Yüksek önceliğe odaklanarak başlatılır ve düşük önceliğe doğru yol alır (Schwaber 2004). Gözlemci, geliştirmeli ve tekrara dayalı bir yöntemdir. Proje sürecinde yapılması veya izlenmesi gereken adımları listelemez bunun yerine süreci şeffaf bir şekilde getirerek aksaklıkların ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu uygulama bütünü parçalayan tekrara dayalı bir yöntemdir (Scrum bilinmiyor). Ek olarak, iletişimin gelişmesini sağlamak, işbirliğini en üst düzeye çıkarmak ve ekibi yavaşlatacak/ durduracak engellerden korumak için yinelemeli süreçler kullanılmaktadır. Genel olarak, amaç geleneksel yöntemlerden daha hızlı bir şekilde daha doğru ve hatasız bir ürün sunmaktır (Scrum bilinmiyor).

Her bir yarış için; biriktirme listesinde ürünün öncelikli özellikleri listelenir ve yarış için planlamalar yapılır. Her ekip üyesinin hedeflerini ve ortaya çıkan sorunları dile getirdiği 15 dakikalık günlük toplantılar gerçekleşir. Her koşu (sprint) sonunda, takım projenin ne kadar iyi çalıştığını analiz eder ve bir sonraki koşuda yapılması gereken değişikliklerden bahseder. Takım, koşu boyunca neyin iyi gittiğini, neyin yanlış gittiğini ve ne yapabileceklerini konuşur ve planlamasını yapar (Schwaber 2004).

Proje geliştirme süreci boyunca tüm sorumluluklar üç rol arasında bölünmüştür (SCRUMstudy 2013).

- a) Ürün sahibi (Product Owner)
- b) Scrum ustası (Scrum Master)
- c) Geliştirme takımı (Scrum Team)

Ürün Sahibi; Uluslararası kullanımıyla “Product Owner” olarak adlandırılır. Ürün Sahibi, müşterinin sesidir (SCRUMstudy 2013). Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini anlar ve bu ihtiyaç ve beklentileri şekillendirerek geliştirme takımına ileten kişidir. Yapılması gereken tüm işleri öncelik sırasına koyarak iş ve pazar gereksinimlerine odaklanır (Yılmaz 2018). Ürün sahibi, ürünün değerini artırırken marka değerine katkısı, müşteri

memnuniyeti, maliyet tasarrufu ile yüksek gelir kriterlerini göz önünde bulundurur (Erdoğan 2015). Uluslararası kullanımıyla “Product Backlog” olarak adlandırılan “Ürün Gereksinim Listesi” oluşturur ve yönetir, daha sonra hangi özelliklerin en kritik olduğu konusunda rehberlik eder ve herkesin ürün biriktirme listesindeki öğeleri anladığından emin olmak için tüm ekip ve diğer paydaşlarla iletişim kurar (SCRUMstudy 2013).

Scrum Ustası; Uluslararası kullanımıyla “Scrum Master” olarak adlandırılır. Genellikle takımın antrenörü olarak kabul edilen Scrum Ustası takımı geliştirir, yönlendirir ve güçlendirir, ekip içi uyumu ve iletişimi sağlar. Genel sorumlulukları aşağıdaki gibi listelenebilir.

- a) Scrum sürecinin takip edilmesini sağlamak,
- b) Scrum sürecinin başarısını sağlamak,
- c) Scrum uygulamalarını ve kurallarını oluşturmak, ekibi korumak ve engelleri kaldırmak,
- d) Geliştirme takımının tamamen işlevsel ve üretken olmasını sağlamak.
- e) Tüm roller ve fonksiyonlar arasında yakın işbirliğini sağlamak.
- f) Scrum'i benimseme konusunda ekibe liderlik ve koçluk yapmaktır (Measey 2015).

Geliştirme Takımı; Uluslararası kullanımıyla “Scrum Team” olarak adlandırılır. Geliştirici dışında bir unvan taşımazlar ve alt takımlardan oluşmazlar. Fakat ekip üyeleri farklı yetkinliklere sahip olabilir. Çapraz fonksiyonludur ve kendi kendilerini yönetirler. Projedeki herkes birlikte çalışırlar, birbirlerine yardım ederler ve birbirlerine güvenirler. Ürünün geliştirilmesine dair bütün sorumluluklar geliştirme ekibine aittir. Her koşulun sonunda potansiyel olarak kullanıma hazır ürünün geliştirilmesinden sorumlu olan uzmanlardan oluşur (SCRUMstudy 2013).

Şekil 2.2’de görselleştirilen Scrum metodolojisi kendine has bazı kavramlara sahiptir².

Koşu; Sprint – Scrum sürecinin kalbidir. “Tamamlandı” aşamasına varıncaya kadar bütün aşamaları kapsar sonrasında yeni bir koşu başlar 1 ile 4 hafta arası yinelemeli

² <https://www.acmagile.com/fast-forward-blog/>

periyotlardan oluşur Karmaşıklık seviyesi yüksek ise 6 haftaya kadar uzayabilir. Koşu hedefini tehlikeye atacak hiçbir değişiklik yapılmaz, Kapsam, Ürün Sahibi ile Geliştirme Takımı arasında açıklığa kavuşturulabilir ve müzakere edilebilir (Schwaber ve Sutherland 2017).

Koşu Planlama; Sprint Planning – dört haftalık koşu için 8 saat, iki haftalık koşu için 4 saat ile sınırlıdır. Koşu planlama toplantısında Scrum Ekibinin ortak çalışması oluşturulur. “Ne iş yapılacak?” ve “Nasıl yapılacak?” sorularına cevap aranır (Erdoğan 2015).

Ürün Gereksinim Listesi; Product Backlog – Koşu planlama öncesi temel gereksinimlerin, özelliklerin ve kullanıcı hikâyelerinin bir listesidir. Üründe yapılacak herhangi bir değişiklik için gereksinim kaynağıdır (Elibol ve Erol 2017; Highsmith 2002).
Koşu Gereksinim Listesi; Sprint Backlog – Koşu sırasında ekip tarafından yapılması gerekenlerin konuşulup, belirlendiği görev listesidir (Elibol ve Erol 2017; Highsmith 2002).

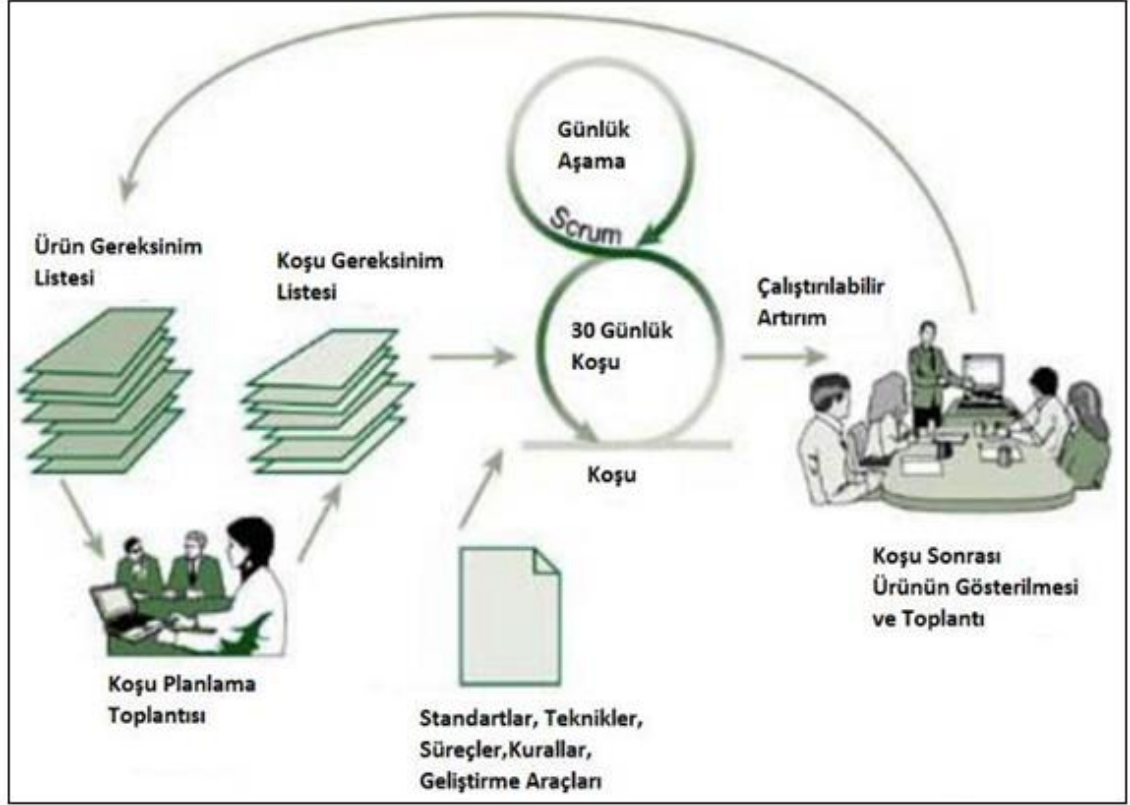
Koşu Takip Grafiği; Sprint Burndown Chart – Koşu hedefine ulaşım süresince “Ne durumdayız?”, “Nasıl gidiyoruz?” sorularına cevap veren görseldir (Elibol ve Erol 2017; Highsmith 2002).

Koşu Hedefi; Sprint Goal – “Niçin bu koşuyu gerçekleştiriyoruz?” sorusunun cevabını içerir (Elibol ve Erol 2017; Highsmith 2002).

Günlük Aşama; Daily Stand Up- “Dün ne yaptık?”, “Yarın ne yapacağız?”, “Herhangi bir aksaklık var mı?” sorularının cevabını içerir (training4agile 2016).

Sprint Değerlendirme; Sprint Review- Süreç sonunda iki farklı tarzda toplantılar yapılır. Birincisinde ürün hakkında geribildirim almaya ve nasıl ilerleneceğinin tartışılmasına odaklanılır. İkincisinde ise Retrospektif’tir. Takıma ve yazılımı teslim etmek için kullanılan süreçlere odaklanır. Amac; takımların çalışma şekillerinin iyileştirilmesine yardımcı olmaktır (training4agile 2016).

Şekil 2.2: Scrum İş Akış Grafiği



Kaynak: Elibol ve Erol 2017; Highsmith 2002

Scrum Metodolojisi hem müşteriler açısından hem kurumsal açıdan hem de projede görev alan uzmanlar açısından birçok avantaja sahiptir.

Müşteri açısından avantajlar; Proje süresince müşteri ile ilişki halinde olunur. Asla değişmeyen bir dizi rolü, sorumluluğu olan ve toplantılar ile projenin takibinin sağlandığı yinelemeli bir yazılım modelidir. Genellikle bir ile iki hafta süren “Sprint” olarak adlandırılan “Koşu” modülleri vardır. Bütün proje, müşterinin istekleri ve beklentileri doğrultusunda koşu modüllerine bölünür. Her modül bitiminde ara ürün oluşturulur ve oluşturulan ürün, müşteriye sunulur. Müşterinin, ürünü inceleme sürecinde, aklına yeni gereksinimler gelebilir ya da müşteri projenin bazı özelliklerinde değişiklik yapmanın proje için daha uygun olacağını farkına varabilir. Bir sonraki koşuda müşterinin beklentileri yerine getirilir. Böylece, müşteri ihtiyaçlarına mümkün olan en kısa zamanda cevap verilmesi sağlanmış olur (Cobb bilinmiyor).

Kurumsal açıdan avantajlar; Sadece müşteri ihtiyaçlarına odaklandığı için kurumun fazla iş yükünü ve iş tekrarını önler. Projede görev alan uzmanların verimliliği, metodolojinin müşteriye sağladığı avantajlar ve müşteri memnuniyeti, müşterinin kuruma referans olmasını ve kurumun pazardaki konumunun güçlenmesini sağlar (Cobb bilinmiyor).

Projede görev alan uzmanlar açısından; Scrum ekibinin bir proje yöneticisi yoktur. Ekip topluca her sprint içinde ne iş başarabileceğine karar verir. Scrum, proje ekibine dinamik ve sosyal bir ortam sunar. Ekip içi iletişimi artırır, iş birliğini geliştirir ve sorunlar ekip olarak çözüme ulaştırılır. Ekibin takım olarak çalışması ve müşteri ile sürekli irtibat halinde kalarak dış dünyaya açılması enerji, hız ve konsantrasyon artımına ve bu sayede maliyetin azalmasına sebep olur (Cobb bilinmiyor).

Yukarıda bahsedilen çevik çerçevelerin, her birinin kendine özgü özellikleri vardır, aralarında birçok benzerliği vardır. Hepsi proje üzerinde çalışırken benzer yinelemeli gelişim sürecini ve sürekli geri bildirim dikkate alır. Agile, kademeli, işbirlikçi ve esnek çalışmayı savunur. Sonuçta, çalışırken hangi çerçevenin daha rahat ve hangisinin sorun için en iyi çözüm olduğunu seçmeye olanak sağlar.

2.1.3 Çevik Üretime Geçiş

Proje, belirli bir hedefe ulaşmak için gereken girdi ve çıktı kümesi olarak tanımlanabilir. Proje yönetimi ise kabul edilen parametreler dahilinde proje kabul kriterlerine göre belirli proje hedeflerine ulaşmak için süreç, yöntem, beceri, bilgi ve deneyimin uygulanmasıdır (Kır 2007). Proje yönetimi, sınırlı bir zaman çizelgesi ve bütçeyle sınırlandırılmış nihai çıktılara sahiptir³.

Proje yönetim süreçlerinden biri olan Şelale Yazılım Geliştirme Metodolojisi, yazılım uygulamalarının geliştirilmesini yöneten en eski ve en geleneksel yöntemlerden biridir. Yazılım Geliştirme Yaşam Döngüsünü (SDLC) 6 farklı aşamaya ayırır (Donges 2018). Beş temel aşama sırasıyla; Analiz, tasarım, uygulama, test ve bakım adımlarını içermektedir.

³ <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>

Şekil 2.3: Şelale Yazılım Geliştirme Modeli



Kaynak: Czerniak ve Zarzycki 2010

Analiz aşaması, burada, amaçlar ve hedefler belirlenir. Proje için ihtiyaç duyulacak olan gereksinimler analiz edilir ve belgelenir. Bu belgeler projenin temelini oluşturur. Bu aşama, beş aşamadan her birinde olduğu gibi, bir sonraki aşamaya geçmeden önce aşama gözden geçirilir gerekirse düzenlemeler yapılır veya iptal edilir (Donges 2018).

Tasarım aşaması, bu aşamada, tasarım ekibi, birinci aşamadaki gerekli belgeleri kullanarak yazılım için bir plan oluşturur. Oluşturulacak olan proje hangi platformda ya da cihazda uygulanacak? Hangi modüllere ihtiyaç duyulacak? gibi sorulara cevap aranır (Donges 2018).

Uygulama aşaması, uygulama aşamasında, geliştiriciler tasarımları gerçek yazılıma dönüştürür. Bu aşama çalışan bir yazılım programı ortaya çıkartılır (Donges, 2018).

Test aşaması, bu aşamada proje, tüm gereksinimlerin yerine getirildiğinden ve kusursuz çalıştığından emin olmak için test edilir. Ek olarak, bu 1. Aşamada ortaya çıkarılan gereksinimlerin eksik veya hatalı olanlarının tespitini sağlar. Test aşaması, ayrıca paydaşlara yazılımın kalitesi hakkında bilgi sağlar. Uygulamanın belirli bir ortamda çalışacak şekilde hazırlanmasını, ölçeklendirilmesini ve performansının optimize edilmesini içerir (Donges 2018).

Bakım aşaması, bakım aşamasında, ortaya çıkarılan proje düzenli olarak performansını ve diğer özelliklerini daha kullanışlı hale getirebilmek için gerekli güncellemelerin yapılmasını ve sorunların düzeltilmesini içerir (Donges 2018).

Şelale metodolojisi, yalnızca mevcut aşama tamamlanmışsa bir sonraki aşamaya geçebilmek mümkün olan doğrusal bir yaklaşımdır (Donges 2018). Başka bir deyişle, bir sonraki aşamaya geçebilmek için önceki aşamanın tam olarak tamamlanmış olması

gerekmektedir (Czerniak ve Zarzycki 2010). Bu nedenle “*Şelale Metodolojisi*” olarak adlandırılır. Bu modelde ürün proje tamamlandıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Şelale Yazılım Geliştirme Modeli'nin başarısı için proje öncesi kapsamlı araştırmaların yapılması, her bir süreci yönetecek kişilerin ve süreçlerin belirlenmiş olması gerekmektedir (Amlani 2012). Şelale proje geliştirme modelinin uygulanması, sürecin adım adım ilerlemesinden dolayı doğası gereği basit bir işlemdir. Bu sebeple hala yaygın olarak tercih edilen proje geliştirme yöntemlerinden birisidir. Bu başlangıçta uygulanabilirlik açısından en basit yöntem gibi gözükmesine rağmen, müşterilerin ihtiyaç veya öncelikleri üzerinde yapılacak herhangi bir değişiklik, görev sırasını bozacak ve proje yönetimi sürecini çok zorlaştıracaktır. Şelale modelinin en büyük dezavantajı, müşterinin teslim edilen üründen memnun kalmamasıdır. Bir ürün ancak bütün süreçler tamamlandığı zaman ortaya çıktığı için müşterinin, neredeyse proje bitinceye kadar nasıl bir ürün teslim edileceğini görmesi mümkün değildir. Proje tamamlandıktan sonra ise olası bir sorun dahilinde, gerekli değişikliklerin uygulanması zor ve maliyetli olabilir (Lotz 2018). Bu metodoloji esneklikten yoksundur.

Geleneksel proje geliştirme/ yönetim metodolojileri, detaylı planlanmış süreçleri, kapsamı işlerde başarılı olurken dinamikleri hızla değişen projelerde hantal kalmaktadır. Yenilik hızındaki artış ve rekabet gücü yüksek bir iş ortamı çevik proje yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Google, Microsoft ve SunCorp gibi farklı endüstrilerdeki birçok küresel kuruluş çevikliği benimsemiştir (Cooke 2012).

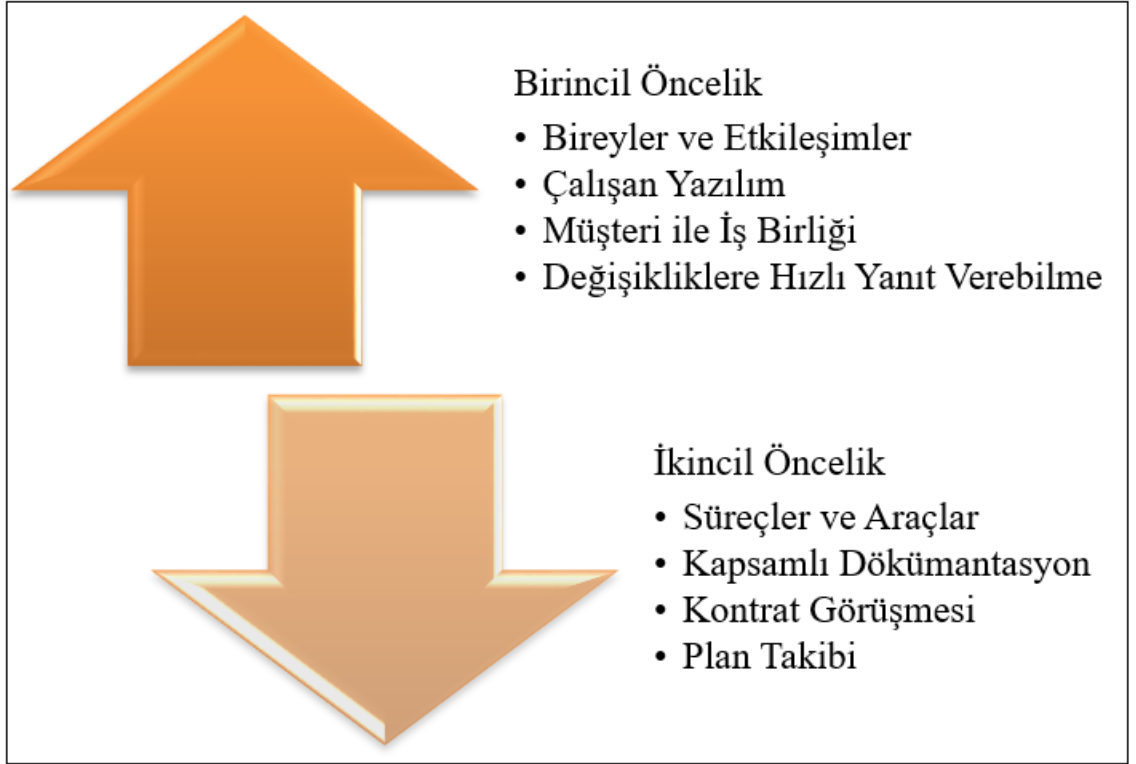
Çeviklik kavramının ortaya atılması ve yaygınlaştırılması, 1990'larda görülen, yazılım geliştirme projelerinin yüksek başarısızlık oranına dayanmaktadır. O dönemlerde projelerin, teslim tarihleri sürekli ertelenmekte, proje maliyetleri planlanan bütçeyi aşmakta ve hatalı ürün teslimatı yapılmaktaydı. Bu sürecin sonunda müşteri memnuniyeti sağlanamamaktaydı. 2001 yılında Amerika'da 17 bağımsız yazılım uzmanı “Daha hızlı ve verimli nasıl proje geliştirilebilir?” sorusuna yanıt bulabilmek amacıyla bir araya gelmiştir ve iki günlük bir görüşme sonrasında “Çevik Proje Geliştirme Manifestosu”nu yayınlamışlardır.

Bu manifesto dört ana değer ve on iki temel ilkedен oluşmaktadır.

Şekil 2.4'te görselleştirilen dört ana değere göre;

- i. Bireyler ve etkileşimler; süreçler ve araçlardan,
- ii. Çalışan yazılım; kapsamlı dokümantasyondan,
- iii. Müşteri ile iş birliği; sözleşme pazarlıklarından,
- iv. Değişime karşılık vermek; bir plana bağlı kalmaktan daha değerlidir.

Şekil 2.4: Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu



Kaynak: <http://agilemanifesto.org> [erişim tarihi 4 Nisan 2020]

İlk değer ekip çalışmasına ve iletişime daha fazla önem verir. Hepimizin bildiği gibi, yazılım veya bir proje oluşturmak için araç değil, takım/ ekip gereklidir. Bireyin sofistike bir takım araçları olabilir, ancak yazılım geliştirmek için bir ekiple, verimli etkileşimlerle etkili bir şekilde, çalışması gerekir. Araçlar ve süreçler kesinlikle yazılım veya proje geliştirmenin anahtarıdır, ancak sonucu elde etmek için kalifiye bir ekibin ellerinde olmaları gerekir.

İkinci değerde ise; Agile, dökümanların gerekli olmadığını söylemez. Tek söylediği,

çalışan yazılımın, belki de incelenmeyecek karmaşık bir belge yerine, müşteriler tarafından tercih edilmesidir. Değişime ihtiyaç duyulduğunda, çevik ekip bunu kolayca kabul eder ve sürekli değişiklikler yapar.

Üçüncü değer iletişimidir. Başarılı geliştirme ekipleri müşterileriyle yakın çalışır ve onlarla düzenli olarak iletişim kurar. Sadece müşterileri dinlenilirse geri bildirim alınabilir ve üründen tam olarak ne istedikleri anlaşılabilir. Kâğıt üzerinde müşteri ilişkisinin kişisel bir ilişkiden ayrı tutulması son derece yararlı olacaktır. Bu iletişim sayesinde müşterinin düşüncelerini, görüşlerini ve tercihlerini bilmek daha tatmin edici bir ürünle sonuçlanacaktır. İletişim aynı zamanda müşterinin proje süresince gerekli gördüğü vizyonu ve gereksinimlerini yeniden tanımlamasına yardımcı olur.

Dördüncü değer ise değişimin kaçınılmaz olduğunu anlamak önemlidir. Değişimi kabul etmek ve planlamak son derece faydalı olacaktır. Çevikliğe göre, değişim bir masraf değil, iyileştirilmiş bir projeyle sonuçlanan gerekli geri beslemedir. Geri beslemeyle başlatılan bir değişiklik projeye değer katar. Çevik metodolojiler, çevik ekibin devam ederken süreci değiştirmesine ve takım için daha uygun hale getirilmesine olanak sağlar.

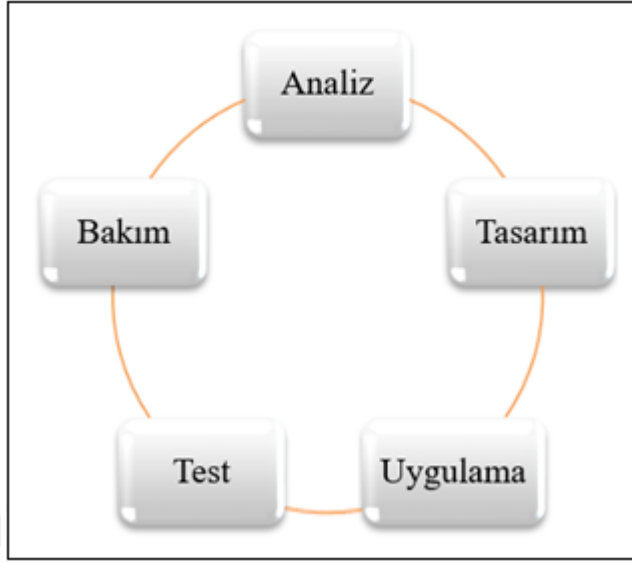
Özetle, Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu sağ taraftaki maddelerin değerini kabul etmekle birlikte, sol taraftaki maddeleri daha değerli bulmaktadır. Bu manifestonun dört ana değerinin altındaki on iki temel ilke ise (Beck ve diğ. 2001);

- i. En önemli öncelik değerli yazılımın erken ve devamlı teslimini sağlayarak müşterileri memnun etmektir.
- ii. Değişen gereksinimler yazılım sürecinin son aşamalarında bile kabul edilmelidir. Çevik süreçler müşterinin değişen istekleri karşısında rekabet avantajı için kullanılır.
- iii. Çalışan yazılım, tercihen kısa zaman aralıkları belirlenerek birkaç haftada ya da birkaç ayda bir düzenli olarak müşteriye sunulmalıdır.
- iv. İş süreçlerinin sahipleri ve yazılımcılar proje boyunca her gün birlikte çalışmalıdırlar.

- v. Projelerin temelinde motive olmuş bireyler yer almalıdır. Onlara ihtiyaçları olan ortam ve destek sağlanmalı, işi başaracakları konusunda güven duyulmalıdır.
- vi. Bir yazılım takımında bilgi alışverişinin en verimli ve etkin yöntemi yüz yüze iletişimidir.
- vii. Çalışan yazılım ilerlemenin birincil ölçüsüdür.
- viii. Çevik süreçler sürdürülebilir geliştirmeyi teşvik etmektedir. Sponsorlar, yazılımcılar ve kullanıcılar sabit çalışma temposunu sürekli devam ettirebilmelidir.
- ix. Teknik mükemmeliyet ve iyi tasarım konusundaki sürekli özen çevikliği artırır.
- x. Sadelik, işin özü olmayan işlerin yapılmamasını en üst seviye tutmak elzemdir.
- xi. En iyi mimariler, gereksinimler ve tasarımlar kendi kendini örgütleyen takımlardan ortaya çıkar.
- xii. Takım, düzenli aralıklarla nasıl daha etkili ve verimli olabileceğinin üzerinde düşünür ve davranışlarını buna göre ayarlar ve düzenler.

Çevik Yazılım Geliştirme Modeli, Şelale Yazılım Geliştirme Modeli'ne göre daha bütüncül bir yönetim planıdır. Çalışanlar, bu yönetim modelinde de şelale modelinde olduğu gibi temel yeterliliklere sahiptirler ve ağırlıklı olarak profesyoneli oldukları alanda çalışmalarını sürdürmektedirler. Ancak çevik bir projede, analist, programcı ve test uzmanı gibi dar tanımlanmış roller yoktur. Çevik bir proje yönetiminde, analiz, tasarım, uygulama, test ve bakım süreci asla bitmez. Sürekli bir döngü halinde geliştirilir (Rasmusson 2010).

Şekil 2.5: Çevik Yazılım Geliştirme Modeli



Kaynak: Rasmusson 2010

Çevik üretim, müşterilerin isteklerinin hızla artmaya başladığı rekabet çağında, rekabet avantajının sağlanmasında ve korunmasında çok önemli bir yere sahiptir. Baştan sona kadar bir projeyi önceden planlamak, başlangıçtaki eksik bilgiler ve belirsizlikler nedeniyle ayrıntılı olarak karmaşıktır. Projenin ilerlemesini belirleyen pek çok bulgu, proje boyunca sürekli değişikliklere yol açan, proje süresince toplanabilir (Niewöhner ve diğ. 2019). Ayrıca, çevik yöntemlerin özel bir özelliği de güçlü müşteri yönelimleridir. Bu, ilk fonksiyonel prototipleri mümkün olduğunca erken ve müşteri gereksinimlerinin doğrulanması için düzenli aralıklarla sağlayarak sağlanır. Bu şekilde, gereksinimlerdeki herhangi bir sapma veya değişiklik doğrudan geliştirme sürecine entegre edilebilir. Bu, müşteriye faydası olmayan bir ürün geliştirme riskini önemli ölçüde azaltır (Paetzold, Weiss ve Schmidt 2018). Yinelemeli yaklaşım ve çevik yöntemlerin yüksek esnekliği, hızlı teknolojik değişim zamanlarındaki gelişmeler için özellikle uygundur. Çevik yöntemler aynı zamanda güçlü müşteri yönelimleri sayesinde artan hizmet yönelimi sorununu da karşılamaktadır. Çevik yöntemler, yüksek düzeyde iletişim ve müşteri katılımı ile hızlı, yinelemeli ve artımlı geliştirme süreci uygulayarak değişikliklere uyum sağlar (Strode ve diğ. 2009).

Çevik dönüşüm, çalışanların çalışma şeklini değiştirmeyi içerir, aynı zamanda insanların yönetilme şeklinin değişimini de gerektirir. Bu sebeple, yönetim biçiminin hem yapıları

hem de süreçleri çevik dönüşüme adapte edilmelidir (Hatch 2016). Çevik dönüşüm hedefleri 5 madde ile özetlenebilir⁴:

- a) Değişime daha hızlı adapte ol.
- b) Verimsizlikleri ortadan kaldır, israfı önle.
- c) Öncelikli taleplere hızlı yanıt ver, hızlı organize ol, hızlı karar ver.
- d) Yüksek kalite, az hata ile projeyi sonlandır.
- e) Uzmanlıkları yaygınlaştır ve kişisel gelişimi destekle.

Organizasyonların karşılaştığı en önemli sorun, çevik üretimin benimsenmesi ve uygulanması için yeterli bilginin eksikliğidir (Prakash ve Attri 2017).

2.1.4 Çevik İnsan Kaynakları

Çeviklik, firmalar arasında kendine özgü ve heterojendir, çünkü çevik tesisler sipariş yönelik teknolojiler değildir ve yenilikleri öğrenebilen ve katkıda bulunabilecek nitelikli esnek insan kaynaklarının (İK) kullanılmasını gerektirir (Sanchez ve diğ. 2019). Çevik hareketin en büyük başarısı, yazılım geliştiricilerinin evrenini giderek daha fazla örgüt içindeki alanlara uygulanacak şekilde aşmasıdır. Çeviklik, İK departmanlarında da giderek daha rekabetçi bir pazarla başa çıkmak için adaylar ve profiller açısından gerekli bir modeldir. İnsan faktörleri, geleneksel sistemlere kıyasla farklı işgücü gereksinimleri olan çevik üretimin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Forsythe ve Ashby 1996).

“Çevik İnsan Kaynakları Modeli, insan kaynakları rolünün sadece standartları uygulamak ve uygulamayı yürütmek değil, daha ziyade kurumsal çevikliği kolaylaştırmak ve geliştirmek olduğunu ifade eder. Bu İK'nın misyonunu ve odağını değiştirir. “İnsan kaynaklarının çevikliği, uyarlanabilirlik, yenilikçilik, işbirliği ve hız yaratan insan kaynakları programları demektir.” Josh Bersin.

Altı temel değer;

⁴ <https://agilityhealthradar.com/what-is-enterprise-business-agility/>

- i. Ortak ağların, hiyerarşik yapılardan
- ii. Şeffaflığın, gizlilikten
- iii. Adapte olabilirlüğün, kalıplaşmış kurallardan
- iv. İlham verme ve çalışan deneyiminin, yönetme ve elde tutmadan
- v. İçsel motivasyonun, dışsal motivasyondan
- vi. Heves ve tutkunun, mecburiyetten

Daha değerli olduğunu savunur⁵.

Şekil 2.6 Çevik İnsan Kaynakları Manifestosu



Kaynak: <https://www.agilehrmanifesto.org/> [erişim tarihi 8 Eylül 2020]

Bu altı temel değere bağlı olarak ortaya çıkarılan 5 ilke ise;

- i. Çalışanlarınızı; kendilerini geliştirmeleri, mutlu olmaları ve şirkete bağlılığını sağlamak için destekleyin.

⁵ <https://www.agilehrmanifesto.org/>

- ii. Çalışanlarınızı; değişime açık olmaya ve gerektiğinde değişime uyum sağlamaya teşvik edin.
- iii. Yetkili, kendi kendini organize eden ve iş birliği yapan ekip ağlarının oluşturulması ve güçlendirilmesi için yardımcı olun.
- iv. Çalışanların ve ekibin motivasyonunu ve yeteneklerini arttırın, onların ihtiyaç duydukları ortamı kurmalarına yardımcı olun ve onlara güvenin.
- v. Çalışanların farklı güçlü özelliklerinden ve yeteneklerinden yararlanmak için onların kişisel gelişimi kolaylaştırın ve güçlendirin.

olarak Vuletic ve diğ. (2018) tarafından listelenmiştir.

Çevik bir kuruluş için işe alım, insanlara ve iletişim becerilerine daha fazla önem vermeyi gerektirir. Amaç, organizasyon kültürüne uyan, hesap verebilirliği kabul edebilen, mikro yönetim gerektirmeyen, çok yetenekli ve gerektiğinde ek sorumluluklar üstlenebilecek personele ulaşabilmektir. Çevik İK Departmanı, gereksinimlerin karşılandığından emin olabilmek amacıyla iç müşteri olan çalışanlar ile çok yakın bir şekilde çalışmalıdır. Bu katılım modeli, her takımın adayları işe alma yetkisini paylaştığı ve sonuç olarak bu karardan sorumlu olduğu ve ekibi için uygun becerilere sahip uygun adayları işe aldığı anlamına gelir (Leybourn 2013).

Agile İK'nın temel özellikleri 6 madde ile sıralanabilir (Thakur 2020).

- a) İK'nın çalışmaları bir iş gücü yaratır ve bununla birlikte uyumlu ve esnek bir çalışma ortamı sağlar. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için doğru ve uygun çalışanlara doğru işi ve doğru araçları sağlar. Böylece çalışanlara farklı iş istasyonları sağlayarak çalışma özgürlüğü yaratır ve esnekliği sağlar.
- b) Kısıtlamalar ve sınırlamalar azaltılır ve böylece çalışanlar kendilerine verilen görevleri ve projeleri tamamlamak için kendilerine en verimli olacak yöntem ile çalışırlar.
- c) Çalışma ortamları, piyasada bulunan teknik araçların çoğunu kullanır. Güncellenmiş iletişim panoları, işbirliği araçları ve proje yönetimi

kaynakları; gereksiz toplantılar, tartışmalar, raporlar ve e-postalar gerçekleştirilmeden tüm ekip üyelerini aynı alanda tutmaya yardımcı olur.

- d) Agile İK, yetenek edinmenin yeni olanaklarını keşfederek organizasyonu güçlendirmek için çevik metodolojileri uygular ve uyarılana bilirliliği ve üretkenliği destekler.
- e) Şeffaflık, yöneticinin ve çalışanın güvenini kazanmaya yardımcı olan yetenek kazanma sürecinde önemli bir faktördür.
- f) Kuruluşun güncel kalmasına ve günümüzün yetenek gereksinimlerinin gerçekleriyle uyumlu olmasına yardımcı olmanın bir yolu olarak tanınmaktadır.

2.1.5 Örgütsel Çeviklik

Şelale ve çevik yazılım geliştirme metodolojileri sadece yazılım projelerinde değil zamanla şirket organizasyon yapılarında da uygulanmaya başlanmıştır. Örgütsel çeviklik kavramı, Lehigh Üniversitesi'nde Amerikan Kongresi tarafından 21. yüzyılda sanayi firmalarının stratejisi hakkında durumsal bir rapor yazmasını talep eden dört araştırmacı tarafından tanımlandı (Dove 1996; Goldman ve diğ. 1995). O dönemden itibaren, kurumsal çeviklik firmaların hayatta kalması ve rekabet edebilirliği için ilkel bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çeviklik, bir işletmenin başarılı olmasına ve giderek artan rekabetçi pazarlarda karını artırmasına yardımcı olmalıdır (Ragin-Skorecka 2016). Birçok araştırmacı örgütsel çeviklik kavramını alan uygulamaları ve bağlamlarına göre tanımlamaya çalışmıştır.

Kurumsal çevik yönetim yapısı, kuruluşların engellerin üstesinden gelebilmek, fırsatları değerlendirebilmek ve kazanan olabilmek için harekete geçmeleri gereken bir ortamda değişime ve belirsizliğe hızlı bir yanıt verebilmenin sağlayıcısıdır (Alhadid ve Aburhman 2015).

Örgütsel çeviklik, bir şirketin değişiklikler karşısında hızlı bir şekilde değişim veya uyum sağlama yeteneğini ifade eder. (Tallon ve Pinsonneault 2011). Örgütsel çeviklik, firmaların çevrenin yarattığı beklenmedik durumlara uyum sağlamasına olanak tanıyan bir yetkinliği temsil eder (Lu ve Ramamurthy 2011). Değişen koşullarla karşılaşan

kuruluşların, kuruluşun, çalışanların ve paydaşların amaçlarına ulaşmak için üretim faktörlerinde örgütsel çeviklik gereklidir. (Shahrabi 2012). Örgütsel çeviklik, iş dünyası, paydaşlar ve kuruluşun sürekli değişen durumlara etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlayan diğer çevresel faktörler arasında sürekli yakın koordinasyonu ifade eder (van Oosterhout ve diğ. 2006). Bu araştırmacılar bir başka tanım ile örgütsel çevikliği bir örgütün belirsiz ve öngörülemeyen ortamlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için bilgi yapılarını geliştirme ve kullanma becerisi olarak tanımlamaktadır.

Bir kuruluştaki bilgi firmanın hem içinden hem de dışından gelir (Martelo ve Cegarra 2014). Organizasyonel bilgilerin çoğu dış değerlendirmelerden ve gözlemlerden gelmekle birlikte, kuruluşlar bu dış bilgiyi yorumlamak ve bu bilgiyi firmaların yeniden kullanabileceği açık bir forma dönüştürmek için iç deneyimlerden, uzmanlık alanlarından ve süreçlerden faydalanmak zorundadır. Dolayısıyla, bir örgütün çevikliğinin artması, Martelo ve Cegarra'nın (2014) bilgi yapıları olarak adlandırdığı maddelerin birleşimi yoluyla gelişir.

Örgütsel çeviklik kavramının köklerini, iki kavram oluşturmaktadır: örgütsel uyarlanabilirlik (reaktif bakış açısı) ve örgütsel esneklik (proaktif bakış açısı) (Sherehiy ve diğ. 2007). Organizasyonel çeviklik (OÇ), örgütlerin kaynaklarını, iş süreçlerini ve stratejilerini yeniden yapılandırarak şirketlerin çevresel değişiklikleri algılama ve bunlara kolayca yanıt verme yeteneğini kapsar (Overby ve diğ. 2006). Sambamurthy ve diğ. (2003) birbiriyle ilişkili üç boyutun OÇ'yi şekillendirdiğini varsayar:

- a) Gelişmiş pazar istihbaratı elde etmek için müşterilerin görüşlerinden yararlanmayı içeren müşteri çevikliği,
- b) Firmanın pazar taleplerine tepkisini artırmak için farklı iş ortaklarından bilgi almayı içeren ortaklık çevikliği,
- c) Dinamik çevre ve pazar koşullarından yararlanmak için yeniden hızlı süreç tasarımı gerektiren operasyonel çeviklik.

Benzer bir şekilde yönetim alanında uzmanlaşmış Steve Denning yapmış olduğu tanımda bir şirketin çevik olabilmesi için uymak zorunda olduğu üç kanun olduğunu düşüncesini

savunmaktadır (Denning 2019).

Müşteri Kanunu, çevik yönetimde en önemli amaç; müşteriye değer katmaktır. Gelişen teknoloji, küreselleşme, pazar doygunluğu, pazardaki gücün satıcıdan alıcıya geçmesine neden oldu. Bu da şirketlerin yönetim ve hiyerarşik yapılarında değişiklik yapmasını gerektirir.

Küçük Takım Kanunu, ikinci en önemli amaç ise, karmaşık projelerin daha hızlı çözümünü sağlamak, bu çözüm sırasında ise müşteri sürekli iletişim halinde olarak alınan geri bildirimler ile sürekli iyileştirmeler yapmaktır. Bu işlemin, projelerin küçük parçalara ayrılarak, çapraz fonksiyonel ve otonom gruplar ile yapılması kurumsal çevikliğin gerekliliklerindedir.

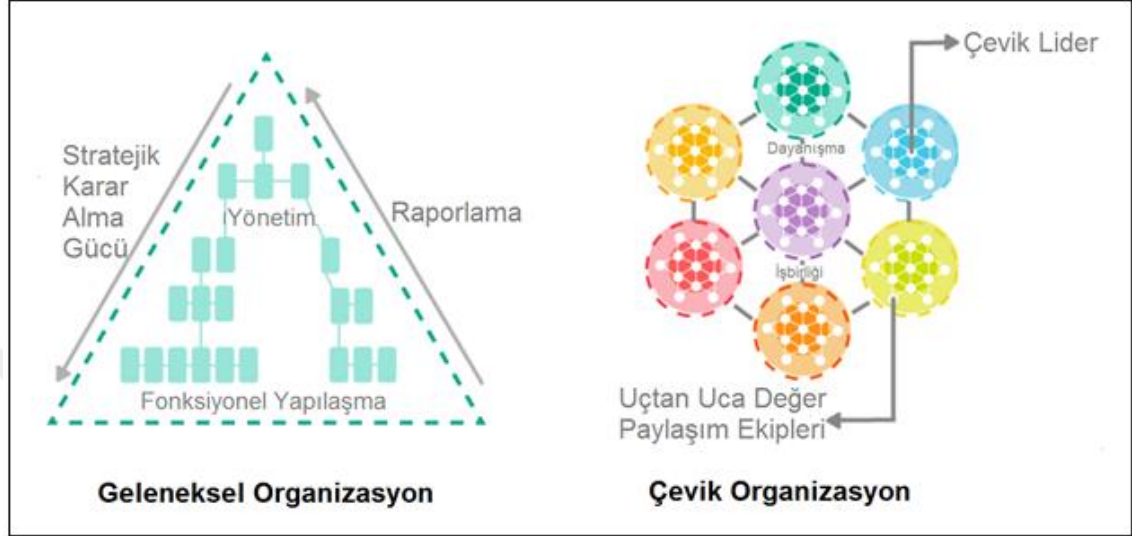
Ağ/ İletişim Kanunu, hızlı çözüm, bilgi paylaşımı ve yenilikçi zihniyet için organizasyonların hiyerarşik yapılardan ağ yapısına geçmesi gereklidir. Bu da kurumsal çevikliğin yapı taşlarından biridir.

Çevik bir organizasyonda, insanların yönetilme şekli de mutlaka çevik olmalıdır. Geleneksel bürokratik yapıda, hiyerarşi piramidinin yükselişinde meydana gelen “üçgen”, organizasyon içindeki tüm kilit işlemler için bir darboğaz oluşmasına neden olur. Bu nedenle, çeviklik yoluna girmiş olan organizasyonların karşılaştığı en büyük zorluklardan biri organizasyon kültürünü dönüştürmektir, bu dönüşüm ile birlikte, insanlar organizasyon içinde çevik bir şekilde çalışmayı öğrenebilir (Bolívar 2017). Çevik bir organizasyonda yöneticiler değil, paylaşımcı liderler yani çevik liderler ekibe öncülük etmektedir.

Gerçek değişim organizasyonun içinden başlamalıdır. Çeviklik aynı zamanda geleneksel örgütsel değişim paradigmasından, yapıyla ilgili (yani, hiyerarşi ve sistem üzerinde yukarıdan aşağıya bir odaklanma) kültür odaklı bir değişime (yani ağlar ve davranışlara odaklanma) doğru bir kayma gerektirir. Giderek, iş birliği ve müşteri arayüzü de dahil olmak üzere sınırlar ötesinde çalışabilme, işi yapmanın temel yoludur. Böylece şirketler iş akışını ve ekipleri, müşteri odaklı süreç ve ölçütler etrafında, yeniden düzenlerken

organizasyon şemaları da geleneksel hiyerarşilerden uzaklaşarak ağ ve ilişki haritaları haline gelir (Yitmen 2018).

Şekil 2.7: Organizasyon Yapısı Farklılıkları



Kaynak: Yitmen 2018

Yukarıdaki şekilde görülebileceği gibi, çevik bir şirketi tanımlarken, birden fazla yetkinliğin aynı ekibin bir parçası olarak aynı amacı taşıdığı, müşteri beklentilerini ve yollarını baştan sona karşılayan esnek bir ağ yapısına dönüşüm vurgulanmaktadır. Hiyerarşi ve bürokrasi en aza indirgenmiştir. Yan yana çalışan küçük çapraz işlevli ekipler, ilerlemeyi kontrol eden ve hızlı çözümler bulmak için sorunlu durumları paylaşan düzenli temas noktalarıdır. Ekipler, ürünü kısa ve ardışık geliştirme döngüleri ile sürekli çıktı üretirler. Üretilen çıktılar anında paydaşlara ve kullanıcılara sunularak doğrudan geri bildirimde bulunmaları sağlanır. Bu geri bildirimlere göre ise yeni güncellemeler yapılır (Malena 2017). Bu yeni yapı, ortak müşteri memnuniyeti hedefiyle, müşterileri istekleri ile ve pazarla ilgili değişikliklere hızla adapte olabilen, yani canlı ve esnek yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması anlamına gelir.

Özetlemek gerekirse, yeni dijital dünya, bu eğilime ayak uydurabilen ve hızlı değişimin ana ayırt edici yetkinliği olarak benimseyen şirketleri destekleyecektir. Bu nedenle, bu yeni döneme çevik şirketler egemen olacak. Ancak ne yazık ki çeviklik kazanmak o kadar kolay değil. Çeviklik kazanmak için mevcut şirket yapıları ve daha da önemlisi, kültür ve çalışma yöntemleri sıfırdan değiştirilmelidir. Bu değişiklikler neler? Bu konu aşağıdaki

tablo ile karşılaştırmalı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 2.1: Geleneksel ve Çevik Organizasyon Yapılarının Karşılaştırması

GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR	ÇEVİK ORGANİZASYONLAR
Fonksiyonel yapılanma	Değer odağında farklı yetkinliklerin bir araya geldiği takım bazlı yapılanma
Emir komuta yönetim anlayışı	İş birliği, takım oyunu temelli yönetim yapısı
Kumanda eden yönetim ve yöneticiler	Hizmet etme odaklı (çevik) liderler
Verimlilik ve operasyon odağı	Üretkenlik ve değer odağı
Uzun tahminli planlar ve plana uyum kontrolü	Sürekli planlama, değişimi yakalama ve adapte olma odağı
Detaylı planlar, mükemmel ürün/ hizmetin en sonda (te bir seferde) üretimi.	Küçük takımlarla , önceliği yüksek değerli sürekli üretimi
Alttan üste raporlama, varsayım ve hissiyat bazlı karar mekanizmaları	Radikal şeffaflık, veri bazlı karar mekanizması
Uzun onay süreçleri, otorite onayı ile ilerleyebilme	Onay ve karar mekanizmasına sahip, uçtan uca sorumlu güçlü takımlar.
Hata yapma toleransı kısıtlı	Deneysellik ve hatalardan öğrenme tabanlı
Mekanik, hantal organizasyon yapısı	Yaşayan, şirket stratejilerine paralel şekil değiştiren organizasyon yapısı
Bireysel performans odaklı	İş hedefleri çerçevesinde takım bazlı performans odaklı
Yatırım odaklı	Çalışan ve müşteri odaklı

Kaynak: Yitmen 2018

Çevik organizasyonlar üç önemli başarı faktörüne sahiptir. Bunlar, kültür, insanlar ve iletişim olarak listelenebilir. Çevik Yöntemler kültürel desteğe ihtiyaç duyar, aksi takdirde başarılı olmazlar. Yetkili ekip üyeleri çok önemlidir. Çevik yöntemler daha az ama daha yetkin insanlar ile uygulanır. Fiziksel işbirliği yapan ekipler hızlı iletişimi destekler. Müşteriyle yakın etkileşim ve sık müşteri geri bildirimini kritik başarı faktörleridir (Misra ve diğ. 2006).

2.2 KURUMSAL KÜLTÜR

Kültür ilk olarak antropologlar tarafından tanımlanmıştır. Antropolojik bir bakış açısına göre kültür, bir kuşaktan diğerine geçen bir grubun niteliklerini temsil eder (Kotter ve Heskett 1992). 1871 yılında ABD’li antropolog Edward Taylor tarafından yapılan ve en kabul görmüş tanımı ile kültür, toplumun bir üyesi olarak edinilen bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Taylor 1871).

Kültür değerli bir niteliktir. Kültürün şirketlerin ve kuruluşların çalışma şekli üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt kültürünün farklı tanımları yapılmıştır. Oden (1997), bir örgüt kültürünün bireyin kişiliğine benzer olduğunu belirtmiştir ve kültürü “Bir şirketin, hayatta kalmak ve başarılı olabilmek için şirket içi ve/ veya dışı yönleriyle başa çıkmayı öğrenirken geliştirdiği ortak davranışlar, eserler, değerler, inançlar ve varsayımlar kümesidir.” şeklinde tanımlamıştır. Bir şirket tarafından benimsenen kültürü belirleyebilecek birçok faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları, çalışanların genel tutumlarını, inançlarını ve kişisel özelliklerini içerir. Buna ek olarak, yöneticilerin iletmek istediği gerçek marka vizyonu şirket normlarına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Örneğin, spor malzemeleri satan bir şirketin sahip olduğu bakış açısı kaliteli gümüş ürünleri satan bir şirketten farklı olacaktır.

Kurum kültürü 1970'ten sonra işletme yönetimi disiplininde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. (Hofstede 1980). Gerçek anlamda kurum kültürü bir şirketin “kişiliği” olarak düşünülebilir. Görünmez bir varlık olan kurumsal kültür, rekabet avantajlarının önemli bir kaynağı olduğu gibi şirketin uzun vadeli başarılarına da katkıda bulunur. Büyüklüğünden bağımsız olarak her kuruluş, müşterilerin davranışları, performans standartları, yenilikçilik vb. gibi çeşitli alanlarda insanların davranışlarını etkileyen bir kültüre sahiptir (Flamholtz ve Randle 2011). Kavramın birçok tanımı olmasına rağmen, merkezi görüş, kültürün temel örgütsel değerlerle ilgili olmasıdır (Garvin ve March 1996).

Örgüt kültürü ve kurum kültürü genellikle birbirinin yerine kullanılır. Her ikisi de bir kuruluştaki kolektif değerleri, bakış açılarını ve yaklaşımları ifade eder. Kurum kültürü terimi kâr amaçlı şirketlere odaklanırken, örgüt kültürü küçük işletmeler, özel şirketler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere her türlü organizasyonu kapsamaktadır (Feigenbaum 2017). Ancak, ana fikir aynıdır.

Literatür incelemesi yapıldığında kurum kültürü üzerine birçok çalışma yapıldığı gözlenmektedir.

Tokmak (2008) yaptığı çalışmada, kurum kültürünü, şirketteki herkesin davranışlarını ve eylemlerini etkileyen temel düşünme yöntemlerinin, değerlerinin ve normlarının bir bütünü olarak tanımlamıştır. Deshpandé ve çalışma arkadaşı tarafından kurum kültürü, “bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına ve böylece kuruluştaki davranış normlarını sağlamalarına yardımcı olan paylaşılan değerler ve inançların modeli” olarak tanımlanır (Deshpandé ve Webster Jr. 1989). Schein (1983), kurum kültürünün bireyin davranışı ve bir organizasyon içindeki bireyler arasındaki etkileşim ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmasında ise Schein (1990) kurum kültürünü bir firma üyelerinin özgün davranışlarla ilgili paylaştığı uygulamalar, değerler, semboller ve varsayımlardan oluşan bir tanım olarak tanımlamıştır. Yönetimsel literatürde, kurum kültürü “kuruluş genelinde yaygın olarak paylaşılan ve fazlasıyla bağlı bir şekilde kavranan bir dizi norm ve değerden oluşmaktadır” (O’Reilly ve Chatman 1996). Amah ve diğ. (2013), kurum kültürü, kurumdaki bireylerin günlük davranışlarına ve karar almalarına rehberlik eden ve çalışanları kuruluşun hedeflerine ulaşmaya yönlendiren bir çerçevedir tanımlamasını yapmıştır. Onlara göre, güçlü şirket kültürü kuruluşun üyelerini kuruluşun amaçlarına ulaşmaya teşvik eder (Amah ve diğ. 2013). Amah ve diğ. (2013), güçlü şirket kültürüne sahip kuruluşların, zayıf şirket kültürüne sahip kuruluşlardan daha iyi performans gösterdiğini iddia etmektedir.

Kurum kültürü, bir kuruluşun etkinliği ve değer yaratımı gibi ekonomik sonuçları etkileyebilir (Deal ve Allan 1982). Şirket kültürleri, optimum kâr sağlayan işletme ve işleyiş yollarını vurgulama eğilimindedir (Feigenbaum 2017). Farklı işletmeler ve endüstriler, vizyon, misyon ve değerlerini karşılayabilmek için farklı kültürel kıvrımlar oluştururlar. Örneğin, bilgi teknolojisi ve/ ya yaratıcı pazarlama gibi sektörlerde çalışan şirketlerin geneli çalışanların özgürlüğünü ve yaratıcılığını destekleyen şirket kültürlerine sahiptir. Farklı bir sektör olan bankacılık endüstrisi kısmen daha ciddi ve yapılandırılmış kültürlere yönelmektedir, çünkü finansal kurumlar düzenlemelere uymak, müşterilerinin çıkarlarına göre hareket etmek ve finansal varlıkları korumak için sıkı kontroller ile ayrıntılı protokolleri takip etmek zorundadır (Feigenbaum 2017).

Kurum kültürü somut ve soyut olarak görülebilir. Somut kurum kültürü planlanmıştır. Örneğin, hiyerarşik yapı, yazılı politika ve normlar. Soyut kurumsal kültür ise insanların

etkileşimi ve karşılıklı iletişimden doğar (Ivanova 2013). Diğer bir deyişle, kurum kültürü, tıpkı diğer entelektüel sermaye biçimleri gibi başarılı bir iş modelinin önemli bir bileşeni olabilir (Ratnatunga ve diğ. 2004). Dumay ve Cuganesan'a (2011) göre, maddi olmayan sermayenin değer ve gerçek rekabet avantajı yaratması nedeniyle entelektüel sermayeyi tanımlamak ve ölçmek önemlidir.

Kurum kültürü içsel odaklı ve dışsal odaklı olabilir (Cameron ve Freeman 1991). İlki, verimliliği artırmak amacıyla şirket üyeleri için mükemmel bir çalışma ortamı yaratma eğilimindedir. Diğeri daha çekici dış imajlar oluşturmak için müşterilere, ortaklara ve yatırımcılara odaklanır. İç ve dış kültürü birbirinden bağımsız olgular değildir; şirketin daha iyi performans göstermesi için birbirleri ile dengeli olmalıdır (Ivanova 2013).

Dünya'nın en büyük iki şirketinin kurumsal kültür yapılarını örnekler ile detaylandırmak gerekirse;

Google

Kurum kültürü, çalışanların davranışlarını ağırlıklı olarak etkileyen gelenekleri, adetleri ve davranışsal idealleri ifade eder (Guiso ve diğ. 2015). Google'ın kurumsal kültürü, çalışanları inovasyonu desteklemek amacıyla bilgi paylaşmaya teşvik eder. Yenilik, şirketin Apple, Facebook, IBM, Amazon.com, Microsoft, Intel gibi diğer teknoloji işletmelerine karşı rekabet gücünü korumasını sağlayan bir faktördür. Google'ın kültürel özellikleri çalışanların performansını artırmaya odaklanmıştır. Örneğin, müşterilerin günlük sorunlarına yönelik çözümler geliştirirken Google'ın kurumsal kültürü, çalışanları kutunun dışında düşünmeye ve yeni fikirler hedeflemeye motive eder.

Google yeniliği destekleyici kurumsal kültür yapısına sahiptir. Bu sebeple aynı zamanda yenilikçi bir zihniyet geliştirmenin bir yolu olarak çalışanlar arasında açıklığın önemini vurgulamaktadır. Örneğin, Google, çalışanların kolayca birbirleriyle konuşabileceği ve fikirlerini paylaşabileceği sıcak bir çalışma ortamı sağlar. Amaç kurum kültürünü, iç iletişim ile fikir üretimini optimize etmenin bir yolu olarak kullanmaktır. Örgüt kültürünün bu özelliği Google'ın çalışanların moralini optimize etmesine de yardımcı

olur. Teorik olarak, işyerindeki sıcak sosyal ilişkiler çalışanların işlerinde memnuniyetine katkıda bulunur. Aşağıdaki özellikler Google'ın şirket kültürünü tanımlar (Alphabet – Form 10-K):

Açıklık, bu kültürel özellik, Google çalışanları arasında bilgi paylaşımını ifade eder (Smithson 2018).

Yenilikçilik, şirketin organizasyon kültürü, çalışanları işletmenin ve ürünlerinin genel inovasyonuna katkıda bulunmaya teşvik eder (Smithson 2018).

Mükemmelliyetçilik, Google'ın kurumsal kültürü işgücünde akıllı hareket etmeyi teşvik eder ve çalışanlarını mükemmel işler için çabalamaya iter (Smithson 2018).

Uygulamalı Yaklaşım, bu kültürel özellik deneysel öğrenmeyi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmenin etkili bir yolu olarak kullanmaya odaklanmaktadır. Google Şirketi'nde teorik bilgi yeterli değildir. Örgüt kültürünün bu özelliği, çalışanların projelere ve deneylere katılımını destekleyen politikalar aracılığıyla uygulanmaktadır (Smithson 2018).

İç iletişim, bu kültürel özellik, işçiler arasındaki sosyal etkileşimlere odaklanmaktadır. Amaç kurum kültürünü iç iletişimi ve fikir üretimini optimize etmenin bir yolu olarak kullanmaktır. Örgüt kültürünün bu özelliği Google'ın çalışanların moralini optimize etmesine de yardımcı olur (Smithson 2018).

IBM

International Business Machines Corporation (IBM), organizasyon kültürünü bilgi teknolojisi endüstrisindeki liderlik hedefleriyle uyumlu hale getirir. Örgüt kültürü veya kurum kültürü, çalışanların davranışlarını etkileyen felsefeleri, ilkeleri ve değerleri tanımlar (Guiso ve diğ. 2015). Kültürel özellikler aynı zamanda firmanın dış iş ortamındaki fırsatlara ve tehditlere yanıt vermesi için insan kaynakları desteğini de etkiler (Guiso ve diğ. 2015). Örneğin, IBM söz konusu olduğunda, şirket kültürü çalışanları

kapsar ve iş ortakları gibi diğer paylaşımlara da uzanır.

IBM, “THINK” olarak isimlendirdiği bir organizasyon kültürüne sahiptir. IBM'nin İcra Kurulu Başkanı olan Watson'un amacı tüm organizasyonu birleştirmek ve uzun vadeli başarısını sağlamaktır. Onun çabaları, IBM'in mevcut kurumsal düşünce kültürünün temelini oluşturmuştur⁶. Şu anda, IBM'in kurumsal kültüründe aşağıdaki unsurlar dikkat çekicidir.

Radikal Düşünce, IBM yöneticileri, çalışanları statükoyu bozma ve işteki geleneksel yollardan sapma potansiyeli olan sıra dışı fikirlere katılmaya teşvik eder. Bu şekilde kurum kültürü, teknolojik atılımlara yol açan yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi destekler⁷.

Müşteri Odaklılık, örgüt kültürünün bu özelliği, müşterinin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu çalışanların iş geliştirme stratejilerini ve kararlarını yönlendirir. Böylece, IBM'in kurumsal kültürünün bu özelliği, müşteri sadakati sağlamak ve büyüyen pazarın büyük bir payına sahip olabilmek için iş hedeflerini destekler⁸.

Dünya'ya ve Şirkete Değer Katan Yenilik, kurum kültürünün bu özelliğinin, şirketin büyüme ve rekabet avantajı için yoğun stratejilerinden biri olan ürün geliştirme yoluyla pazar talebini ele almaktır. Çalışanlarını yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik eder. Mükemmellik en önemli noktadır. Üretilen ürün ne kadar mükemmel olursa müşterilere o kadar katkı sağlar⁹.

Şirket İçi Güven ve Sorumluluk, bu kültürel özellik güveni, kişisel sorumluluğu ve bireye saygıyı kapsar. Bu faktörler, IBM çalışanlarını, iş ortaklarını, tedarikçileri ve diğer paydaşları içeren ilişkileri etkiler. Bu tür güven ve saygı, yüksek çalışan moralini ve iş ortaklarıyla daha güçlü ittifakları destekleyen olumlu ilişkilere yol açar¹⁰.

⁶ https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think_culture/

⁷ <https://www.ibm.com/ibm/values/us/>

⁸ <https://www.ibm.com/ibm/values/us/>

⁹ <https://www.ibm.com/ibm/values/us/>

¹⁰ <https://www.ibm.com/ibm/values/us/>

2.2.1 Kurumsal Kültür Bağlamında Esneklik

Bahrami (1992) bu varyasyonu esneklik kavramının polimorf doğasına bağlar. Böylece imalat esnekliği, sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik (Atkinson ve Meager 1986), esnek bilgi sistemleri (Golden ve Powell 2000), esnek otomasyon ve esnek iş gücü hakkında konuşmak mümkündür (Dastmalchian ve Blyton 2001). Bu bölümde literatürde bahsedilen ve organizasyonların esnek olmasını sağlayan örgütsel ve yönetsel yetenekler ele alınmıştır.

Esnek organizasyon yapısının oluşturulması üzerine yapılan çalışma; esnek yapısal tasarım belirleyicileri ve organizasyon yapısında gerekli olan yeni yönetim yetenekleri (Volberda 1999) olarak incelenmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. Esnek yapısal tasarım, organizasyonun öngörülemez çevresel baskı altında başarılı olmasını sağlayan bir yapıya dönüşüm anlamına gelir (Ackoff 1977; Hatum ve Pettigrew 2006). Hatum ve Pettigrew (2006) ve Overholt (1997) esnek bir yapının karar almada ademi merkezîyet, düşük biçimlendirme düzeyleri, sınırların yüksek derecede geçirgenliği ve işbirlikçi ortaklıklar gerektirdiğini belirtmektedir. Bu nedenle, organik, çok kutuplu, yenilikçi veya ağ tipi örgütsel tasarım esnekliği elde etmek için mümkün olduğu kadar vurgulanmıştır (Hatum ve Pettigrew 2006).

Literatürde örgütsel esneklik konusunda belirtilen ikinci belirleyici grup, hızla değişen ortamlarda başarılı olmak için gereken yeni yönetsel yeteneklerle ilgilidir. Bahrami (1992) ve Volberda (1999), uygun yanıtlar oluşturmak için verimli bilgi esnek bir firmada ihtiyaç duyulan geçmiş ve heterojenlik, rekabetçi ortamlarla yüzleşmek ihtiyacı ile ilgilidir. Daha heterojen yönetim uzmanlığı, kuruluşun değişim ihtiyacını tanıma kapasitesini artırabilir. (Hatum ve Pettigrew 2006; Volberda 1999).

Heterojenlik ve geniş yönetsel zihniyetler fikir yaratma ve destekleme yeteneğini geliştirir (Hatum ve Pettigrew, 2006). Heterojenlik ve geniş yönetsel zihniyetler fikir yaratma ve destekleme yeteneğini geliştirir. Bahrami (1992), kozmopolit zihniyetin farklı kültürel varsayımları birleştirmedeki önemli rolüne odaklanmıştır. Bunun bir sonucu olarak, organizasyonlar çok yetenekli ve çok yönlü çalışanlar sayesinde açık firkiçliliğin

tadını çıkarmaktadır (Hatun ve Pettigrew 2006).

2.2.2 Çevik (Agile) Kültür

Çevik Kültür; karmaşık, belirsiz ve sürekli değişken bir ortamda kurumların, ekiplerin ve bireylerin daha uyarlanabilir, esnek ve yenilikçi olmalarını ayrıca bir sorun ile karşılaşılması durumunda kendisini çabuk toparlayabilmesini sağlayan değerler, davranışlar ve uygulamalarla desteklenen bir ortam yaratmakla ilgilidir.

Çevik Şirket Yapısı kavramı, bir organizasyonun ürünlerinde, yapılarında veya süreçlerinde, rekabet avantajı elde etmek için kasıtlı bir strateji olarak tanımlanan, planlanan ve yürütülen sistematik ve kalıcı varyasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Singh ve diğerleri, 2013). Örgütsel bağlamda çeviklik sayesinde çevredeki değişikliklere esnek bir şekilde tepki verme yeteneği, ürün ve hizmetlerin çıktılarını hızlı bir şekilde oluşturmanın yanı sıra yüksek gelirli faaliyetlerde, değer yaratmak ve yaratılan değeri korumak için kaynakları etkin ve etkili bir şekilde yönetebilmeye de olanak sağlar (Tece ve diğ. 2016; Singh ve diğ. 2013). Bu nedenle, örgütsel çeviklik, sadece bilginin hızlı bir şekilde uygulanmasını değil, kaynakların ve bilginin entegrasyonunu ve organizasyonunu kolaylaştıran bir organizasyonel yetenek görevi görür (Cegarra-Navarro ve diğ. 2016).

Goldman ve diğ. (1995) bir organizasyondaki çevikliğin dört yönü olduğunu belirtmektedir.

- a) Müşteriye değer sağlama,
- b) Değişime hazır olma,
- c) İnsan bilgi ve becerilerine değer verme,
- d) İşbirliği.

Benzer şekilde, Ragin-Skorecka (2016) örgütsel çeviklikte en önemli üç başarı faktörü olduğunu ve bunların kültür, iletişim ve insan olduğunu savunmuştur.

“Çevik olmak kültürel bir şeydir. Kültür doğru değilse, o zaman örgüt çevik olamaz.”

(Lindvall ve diğ. 2002). Çevik yöntemlerin bürokratik örgütlerde uygulanabilmesi mümkün değildir (Diebold 2015). Dinamik ve hızla değişen bir organizasyon yapısı çevik yöntemlere son derece uygundur (Abrahamson ve diğerleri, 2002).

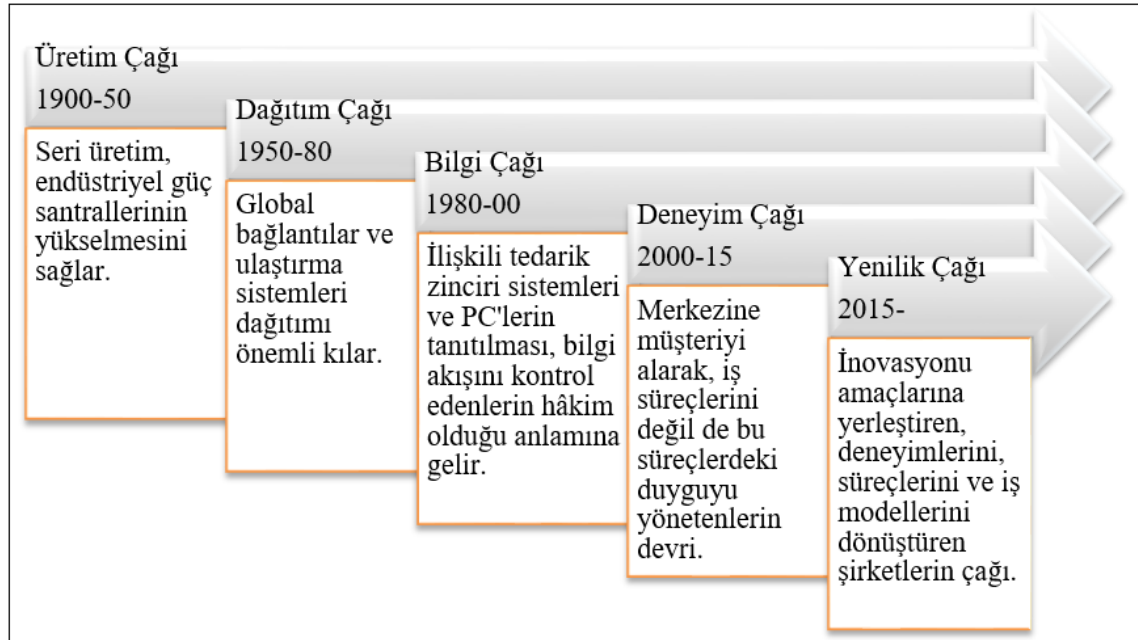
Bu bağlamda araştırmada kullanılacak hipotezlerden biri aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

H1: Organizasyonel çeviklik kurumsal kültür ile doğru orantılıdır.

2.3 YENİLİKÇİLİK

Şüphesiz ki, günümüzde yenilik/ yenilikçilik rekabetin en önemli ögesi ve başarının temel direği haline gelmiştir. Bir ülkenin, şirketin veya organizasyonun değişime ayak uydurabilmesi, sürdürülebilir bir ekonomik büyümeye sahip olabilmesi ve bunu hayata geçirebilmesi için AR-Ge'ye ve yenilikçi düşünce anlayışına önem vermesi gerekmektedir. İş dünyasında geçen 100 yılı aşkın süredir, şirketlerin değer yaratma yöntemleri gelişti ve değişti. Hızla değişen teknoloji, pazar doygunluğu ve müşterilerin beklentileri arttıkça günümüz iş dünyasına yenilikçilik çağı hâkim olmaya başlamıştır.

Şekil 2.8: Müşteri Değeri Yaratma Serüveni



Kaynak: Kaczmarek 2016

Ticari ve teknolojik değişiklikler kurumsal sürdürülebilirliği tehdit etmektedir bu sebeple modern yönetim birçok zorlukla karşı karşıya kalmış bir durumdadır (Drucker 1999). Organizasyonlar sürekli olarak rekabetçi baskı altındadır. Günümüz ekonomilerinde, temel yeterliliklerin kısa yaşam döngüleri vardır. Kâr peşinde koşmak ya da kâr amacı gütmeyen hedeflere yatırım yapmak isteyen kuruluşlar, yenilik olmadan hayatta kalmayı bekleyemezler. Yenilikler, kuruluşların uzun vadeli hayatta kalmaları ve büyümeleri için her zaman çok önemli olmuştur. Şirketler yenilikçiliği benimseyerek, endüstrilerini yeniden tanımlayabilir, yeni pazarlara açılabilirler ve oyunun kurallarını kendilerinin belirleyebileceği bir liderlik pozisyonu elde edebilirler (Davila diğ. 2005).

2014 yılında yenilik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde 40'ın üzerinde tanım ile karşı karşıya kalındı. Yenilik anlamına gelen inovasyon, yenilenme, yeni yapma ve değişme anlamına gelen “in”, “novus” ve “in-novatus” kelimelerinden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre yenilik üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. “1. Yeni bir durum ya da yeni olan bir şeyin özelliği. 2. Eskimiş, zararlı veya yetersiz olan bir şeyi yeni, faydalı ve yeterli olan bir şey ile değiştirmek, 3. Yenileşim”. Yenilik aynı zamanda mevcut bilgilerden başlayarak daha ileri, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, organizasyon ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu 2014). Yazılım endüstrisinin gerçekleştirdiği endüstriyel araştırmada yenilik, Crossan ve Apaydın tarafından öne sürülen ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (EİKÖ) kılavuzunun tanımına dayanan aşağıdaki tanımın eksiksiz olduğu kabul edildi¹¹, bu tanıma göre: “Yenilik, ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yeniliğin üretimi veya benimsenmesi, asimilasyonu ve kullanılmasıdır. Ürünlerin, hizmetlerin ve pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulmasıdır. Hem süreç hem de sonuçtur (Crossan ve Apaydın 2009).” Harvard Üniversitesi'nde ders veren Profesör Joseph Schumpeter'e göre, inovasyon yeni bir üretim fonksiyonu kurmak olarak tanımladı. İnovasyon, yeni bir ürün icat etmek, yeni bir üretim yöntemi geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, hammadde temini için yeni kaynaklar yaratmak ve tekel olabilmek gibi endüstride yeni bir organizasyon yaratma faaliyetlerini içerir (Schumpeter 1939). Certo (2000), yeniliği “mal ve hizmet üretiminde çalışma koşullarında yeni tekniklerin ve yeni

¹¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>

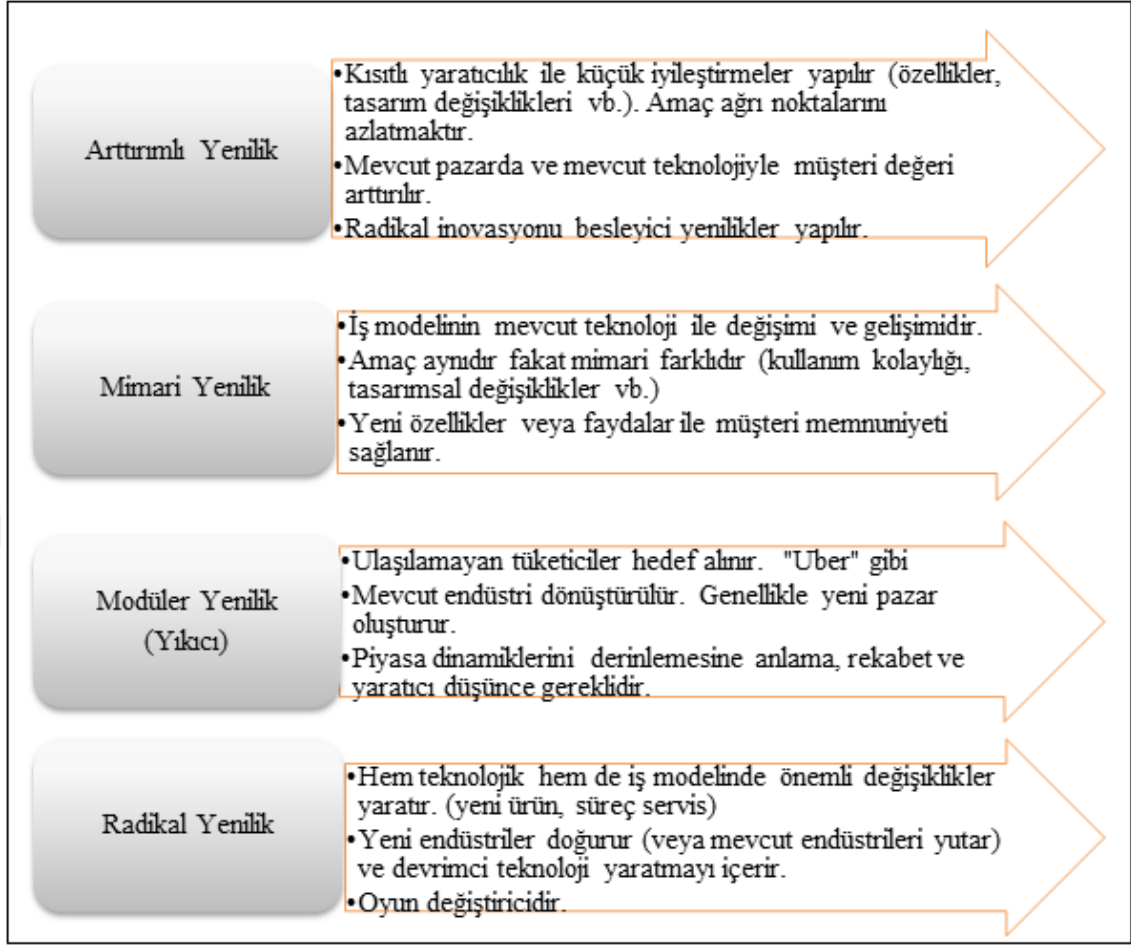
yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi” olarak tanımlamıştır. Jones'a (2001) göre inovasyon, hem hizmet hem de iş endüstrilerinde yeni ürün geliştirmek, üretim ve iş sistemlerinde yeni gelişmeler yapmak olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, alanında uzman birkaç araştırmacının yaptığı çalışmalarda, “yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir işlem prosedürü veya bir kuruluş için yeni bir yönetim stratejisidir.” yargısına ulaşılmıştır. (Şkerlavaj ve diğ. 2010; Zaltman ve diğ. 1973). Drucker (1998), inovasyonu “çalışanların, farklı bilgi ve yeteneklerini verimli bir şekilde dönüştürmelerini sağlayan faydalı bilgiler” olarak tanımlamıştır. İnovasyon, yeni gereksinimleri, belirli ihtiyaçları veya mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılayan daha iyi çözümlerin uygulaması olarak da tanımlanır (Maranville 1992).

İnovasyonun benimsenmesi, dış çevresel değişimlere karşı örgütsel tepkilerdir. Acil durum teorisinin savunucuları, bir kuruluşun dış ortamının kontrol edilemez olduğuna inanırlar. Başarılı olmak için bir kuruluş, yapısı veya süreçleri gibi örgütsel özelliklerini değiştirerek değişen çevresel koşullara uyum sağlamalıdır (Lawrence ve Lorsch 1967). Gerçek bir yenilikçi firma, yenilikçi davranışa katılımı teşvik eden güçlü bir kültürü benimsemelidir. Yenilikçilik bu nedenle iki yapıdan oluşur; yenilikler ve yenilikçi kültür (Şkerlavaj ve diğ. 2010). Daha fazla yenilik potansiyeline sahip olan kuruluşlar, çevreden daha olumlu tepkiler alacaktır. Bu sayede kurumsal performansını arttıracak ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilecek yeteneklerin dikkatini kolayca çekebileceklerdir (Garcia ve Calantone 2002). Yenilikçi ürünler, kuruluşlara büyüme ve yeni alanlara açılma konusunda fırsatlar sağlarken, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarını sağlar (Cavalcante ve diğ. 2011). Bu nedenle, organizasyonlar, başarıya ve rekabet avantajına sahip olabilmek için anahtar faktör olan yenilikçiliğe giderek daha fazla odaklanmaktadır. Günümüzün küresel pazarında karşılaşılan zorluklar, yalnızca yeni ürünler ve çözümler sunmakla kalmayıp aynı zamanda kurumlar içindeki yönetim yapısını, verimliliği, müşteri hizmet kalitesini ve performansını artırma yönündeki değişiklikleri de kapsamaktadır (Damanpour ve Aravind 2012). İnovasyon, bir şirketin iş dünyasının gelişimine damgasını vurması için fırsat sağlar. Yenilik, öncelikle yaratıcılık ile ilgili değildir, “yaratıcı kültüre” sahip olmaktır. Birçok kurum, harika fikirler üretmenin kolay kısım olduğunu; zor olan kısmın ise doğru fikirlerin seçilmesi ve uygulanması olduğunu savunmaktadır (Davila diğ. 2005).

Yenilikçilik, değişim için daha fazla erişilebilirlik ve yeni zorluklarla yüzleşmede daha fazla istekli olma anlamına gelir (Skerlavaj ve diğ. 2007). Kuruluşun yenilikçi işgücünün yeteneklerinden yararlanmasını ve böylece çevresel değişikliklere daha iyi yanıt vermesini sağlar (Bergh ve diğ. 2011; Swink ve Mabert, 2000). Değişken, belirsiz, karmaşık, muğlak olarak nitelendirilen çevrenin mevcut durumu, kuruluşların rekabet edebilirliklerini artırmak veya sürdürmek için yenilikler geliştirmelerini gerektirir. (Skerlavaj ve diğ. 2007). Yenilikçilik kapasitesi, işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Hurley ve Hult 1998). Organizasyona, müşterilerini sürdürülebilir bir temelde tatmin etmek için daha geniş bir seçenek yelpazesinden seçim yapma esnekliği sağlar; böylece uzun vadeli hayatta kalabilmek için rekabet avantajı sağlamış olur (Banbury ve Mitchell 1995). Yenilikçilik, firmaların uzun vadeli başarısı ve rekabetçi bir ortamda hayatta kalabilmesi için gerekli olan bir araçtır (Deshpande ve diğ. 1993).

Daha önceki çalışmalarda, uzmanlar kurumların yenilik stratejilerini anlamaya çalışırken farklı türdeki yeniliklerin önemini vurgulamıştır. Literatürde yenilikler ürün-süreç, radikal-artımlı ve teknik-idari olarak farklılaştırılmıştır. Örneğin, Damanpour (2009) iki boyutu benimsemiştir, idari yenilik ve teknik yenilik. Liao ve Wu (2010) konum, üretim modeli, pazarlama, sistem ve davranış gibi bir dizi olası yenilikçi alternatif önermiştir. Crossan ve Apaydın (2009), yenilik ile alakalı yaptığı çalışmada, bir kuruluşun teknolojik yenilikleri nasıl benimseyeceğini keşfetmeye odaklandığını vurgulamıştır. Bu nedenle, araştırmacıların bakış açılarına ve araştırma alanlarına göre değişen çeşitli yenilik türlerinin olduğu açıktır. En çok kullanılan yenilik modellerinden biri olan Henderson ve Clark (1990) modeli dört çeşit inovasyondan oluşur: radikal inovasyon, mimari inovasyon, artımlı ve modüler inovasyon. Artımlı inovasyon ve radikal inovasyon için çeşitli tanımlar vardır. Radikallik, farklılığın ve yeniliğin birleşimidir. En radikal yeniliklerin pazarlar için yeni olması ve mevcut olanlardan önemli ölçüde farklı olması gerekir. Ancak, artımlı yeniliklerin yeni olması gerekmez. Daha önce endüstriler tarafından bilinebilirler ve mevcut olanlar üzerinden sadece küçük bir değişiklik içerebilirler (Henderson ve Clark 1985).

Şekil 2.9: Yenilik Modelleri



Kaynak: Henderson ve Clark 1990

Yenilikçilik, fırsatları gerçeklere dönüştürme sürecidir (Tidd ve Bessant1997). Yenilik, girişimciliğin araçlarından biridir. Ayrıca inovasyon, öğrenme ve pratik yaparak geliştirilebilecek bir bilimdir (Sarıçay 2012). Yenilik süreci, her şirket veya organizasyon için etkin ve özel bir şekilde ele alınması gereken önemli ve zor süreçleri içerir. Bu zorluklar şu şekilde sıralanabilir (Güell 2019).

- a) Doğru fikirleri seçme ve fırsatları değerlendirme.
- b) "Müşterinin sesini" açık ve/veya kapalı ihtiyaçlarını fark etme ve anlama.
- c) Yerli ve küresel piyasayı anlayabilme ve etkileyen faktörleri ve doğru bölümü bulma.
- d) Yenilik yönetim sürecini planlama ve optimize etmek.
- e) Finansal kaynakları garanti etmek için projelerin maliyetini ve potansiyel değerini doğru şekilde hesaplama.

- f) Doğru zihinsel modeli tanımlama ve anlama.
- g) Projeye yarar sağlayabilecek doğru çalışanları, tedarikçileri, müşterileri vs. seçme ve birlikte hareket etme.
- h) Nakit akışı yönetimi.
- i) Çevik, şeffaf, tedbirli ve bilgi verici proje yönetim süreci.
- j) Projeyi canlı gözlemleyebilmek, eksiklikleri ve/ veya düzeltilmesi gereken noktaları doğru tespit etmek için prototip geliştirme.
- k) Değişiklikler gerekli kılındığında projeleri eleme ve/ veya yeniden tasarlama.
- l) Fikirleri eldeki imkanlar dahilinde doğru pazarlara yatırma.

Bu zorluklar çevik yenilik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Güell 2019).

2.3.1 Çevik Yenilik

Çevik yöntemler, her işletmenin hemen hemen her fonksiyonunda yeniliği geliştirmek için hazırdır. (Rigby, Berez, Caimi ve Noble, 2016)

Burada “Çeviklik yeniliğe nasıl katkıda bulunur?” sorusuna cevap aranabilir.

Çeviklik ve yenilikçilik, sürdürülebilir rekabet avantajları üreten dinamik yetenekler olarak kabul edilir. Dinamik yetenekler firmalar arasında benzersiz, kendine özgü ve heterojendir. (Teece ve diğ. 1997). Ne çevik bakış açısına sahip olmak ne de yenilikçi bir örgüt olmak kolaydır; her ikisi de karmaşıktır, bütün olarak düşünülmelidir ve çok boyutludur. Örneğin, yenilik süreçleri, kurum içi Ar-Ge ve yeni ürün geliştirme tesislerinin geliştirilmesini ve diğer paydaşlarla teknolojik olarak işbirliği yapmak için dış ilişkilerin yönetimini gerektirir.

Yenilik yönetimi, organizasyonlardaki yeniliklerin sistematik olarak yönetilme sürecidir ve planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol süreçlerini içerir (Hengsberger 2018). Çevik yenilik yönetimi, örneğin, konsept veya prototip geliştirme gibi yenilik sürecindeki daha az öngörülebilir aşamalarda özel uyarlanabilirlik özelliği ile özellikle değişen müşteri gereksinimlerine ve teknolojik değişime hızlı bir şekilde cevap vermeyi

gerektiren durumlarda avantajlıdır.

Çeviklik, özellikle iş modelindeki yeniliklerin geliştirilmesinde önemlidir, çünkü yenilikçiliğin karmaşık derecesi oldukça yüksektir ayrıca tahmin edilebilirlik düşüktür. Çevik yöntemler aynı zamanda çığır açan yenilikler ve yeni pazarlar veya endüstrileri fethetmek için de uygundur (Eschberger 2019).

Yenilik yönetiminin çevik ilkelere doğru tutarlı bir şekilde yönlendirilmesi için, özellikle aşağıdaki maddeler büyük öneme sahiptir.

Açıklık, çevik çalışma, katı kurallı süreçleri esnek yinelemeli döngüler ve yönetilebilir alt görevlerle tamamlamak veya değiştirmek anlamına gelir. Ancak, bu yalnızca çalışanların ve ekiplerin değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verebilmesi için bağımsız olarak çalışabilirlerse mümkündür. Açıklık dış kaynakların da sürece dahil olabilmesidir. Açık yenilik paradigması ise şirketlerin teknolojilerini geliştirmek ve onları pazarlamak için dış ve iç fikirlerin kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Açık yenilik süreçleri iç ve dış fikirleri mimariler ve sistemler içerisinde birleştirir ve onların gereksinimlerini tanımlamak için iş modellerini geliştirir (Öberg ve Alexander 2019).

Prototipleme, bu ilke prototipler oluşturarak ürün geliştirme sürecindeki yeniliklerin geliştirilmesinde kullanılabilir. “Yap – Uyarla – Mükemmelleştir” veya “Yap – Ölç – Öğren” ilkesine göre, kullanıcılar ön sürümleri deneyebilir ve kullanıcılardan geri bildirimler toplanabilir. Bu geri bildirimler, daha sonra ürünü müşterilerin ihtiyaçlarına göre uyarlamalar yapmak ve ürünü mükemmelleştirmek için kullanılır (Eschberger 2019).

Takım çalışması, çevik yeniliklerle, ekipler ve bölümler veya üreticiler ve kullanıcılar arasındaki sınırlar ortadan kalkar. Odak rekabet üzerine değildir, herkesin (iç ve dış müşterinin) faydalanacağı bir hedefin ortak başarısı üzerinedir. Bu sadece müşteri geribildirimleri ile değil, aynı zamanda şirketler, çalışanlar, paydaşlar ve müşteriler arasındaki ağ ve bilgi alışverişiyle ilgilidir. Açık yenilik yaklaşımları, kalkınma işbirlikleri ya da endüstrilerde bulunan kuluçka programları buna örnek olarak gösterilebilir (Eschberger 2019).

Adaptasyon, bir projeyi planlayarak ve daha sonra projeyi bu plana göre uygulamak, çoğu durumda başarı sağlayamaz. Gereksinimler çok hızlı değişiyor ve bu sebeple yeni zorluklar kaçınılmaz hale geldi. Ancak çevik yenilik yaklaşımı ile değişime uyum sağlamak sorun olmaktan çıkar. Bu değişim uyum sağlamak sadece değişen dış gereksinimlere tepki vermekten ibaret değildir, yenilik sürecinin her aşamasında uyarlanabilir olmak ve sürekli geliştirmeler yapabilmektir. Esnek yenilik süreçleri ve uyarlanabilirliği teşvik eden kurum kültürü ile şirketler yeni zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkabilirler (Eschberger 2019).

Gelişim süreçleri bağlamında çeviklik, özellikle bir geliştirme ekibinin dinamik bir ortamda beklenmeyen değişikliklere hızlı ve esnek tepki verebilme yeteneğini ifade eder (Smith 2007). Bununla birlikte, dijitalleşme ilerledikçe çeviklik konusu diğer alanlar için giderek daha önemli hale geliyor. Çevik yenilik süreçlerinin önemli bir avantajı, inovasyonların sınırlı öngörülebilirliğini esnek bir şekilde yönetme olasılığıdır (Hannola ve diğ. 2013). Çeşitli çalışmalar, çevik yöntemler ile şirketlerin yenilikçi yetenekleri ve yeniliklerin başarı olasılığı arasındaki pozitif bir ilişkiyi doğrulamaktadır. Alman Proje Yönetimi Birliği tarafından çevik yöntemlerin yaygınlaştırılması ve kullanılması üzerine yapılan bir araştırma, ankete katılan şirketlerin yüzde 80'inin çevik yöntemlerin kullanılmasıyla birlikte sonuçlarda ve verimlilikte iyileşmeler sağladığını göstermektedir (Komus ve Kuber 2015).

2.3.2 Organizasyonel Yenilikçilik

Yenilikçiliğe ek olarak, firmalar yenilikleri nasıl tasarladıklarına göre farklılık gösterebilirler. Bazı akademisyenler, yeni girişimlerin çekirdek organizasyondan ayrıldıklarında başarılı bir şekilde ticarileştirilmesinin daha muhtemel olduğunu savunurken (Christensen 2013), daha yeni çalışmalar, yeni girişimlerin başarı sağlayabilmesi için kuruluşun geri kalanıyla entegre olması gerektiğini vurgulamıştır (Govindarajan ve Trimble 2005). Ayrıca, bilimsel buluşlar ve Ar-Ge çalışmalarının yönlendirebileceği radikal ürün yeniliklerinin aksine, Bilgi Teknolojileri (BT) destekli yenilikler genellikle iş birimlerinden kaynaklanmaktadır ve firmanın uygulama

sistemlerini yeniden planlamak için yeni teknolojilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu, BT destekli yenilikler, yeni pazarlara erişmek için yeni kanallar veya dijital ürün ve hizmetlerde yeni iş modellerinin oluşturulmasını kapsar, çünkü bu tür yenilikler firmanın mevcut kaynaklarını yeni ve/ ya farklı yollardan kullanmasını gerektirir.

Son zamanlarda farklı disiplinlerde uzmanlaşmış olan insanlar, yönetim yenilikçiliğinin örgütsel yenilenme ve performans için kritik rolünü vurgulamıştır (Damanpour ve Aravind 2012). Örneğin, alanında uzman iki araştırmacı yaptığı çalışmada, “Dünyadaki tüm kuruluşlar, hızlı değişimden yararlanabilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek, dinamik bir rekabet ortamında uzun vadeli hayatta kalabilmek ve karlılık sağlayabilmek için sürekli olarak performanslarında iyileştirme yapmak zorundadır.” düşüncesini savunmuşlardır (Basadur ve Gelade 2006). Benzer bir şekilde Mol ve Birkinshaw (2009) çalışmasında, yönetsel yenilikçiliğin sadece teknolojik yeniliği mümkün kılmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajının en hayati kaynaklarından biri olduğunu savunmuştur.

Örgütsel yenilikçilik, bir firma tarafından yeniliklerin rakiplerine kıyasla benimsenme hızının ve miktarının bir ölçüsüdür (Hansen ve diğ. 2008). Yenilikçi firmalar ile geleneksel bakış açısına sahip olan firmalar risk eğilimleri, belirsizliğe karşı olan tutumları ve yeni teknolojilerin kabulü bakımından büyük farklılıklar göstermektedir. Yenilikçi firmaların öğrenme ve yeni teknolojileri deneyimleme olasılığı daha yüksektir. Ek olarak, yüksek belirsizliğe sahip olmaya ve risk almaya daha yatkındır (Hurley ve Hult 1998).

Bir firmanın piyasa değişikliklerini algılama ve cevap verme yeteneğini yansıtan örgütsel çeviklik ise ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek için ürün yenilik faaliyetlerini hızlı ve uygun bir şekilde ayarlama becerisi olarak kabul edilir (Pavlou ve El Sawy 2006; Lu ve Ramamurthy 2011). Bu çeviklik, firmaları yenilikler ile ilgili karar verme sürecinde sadece değerli piyasa bilgilerine duyarlı kılmakla kalmaz, aynı zamanda yeni yenilik planlarının etkin bir şekilde uygulanmasını da kolaylaştırır (Cooper ve Kleinschmidt 2007). Firma ne kadar erken bir zamanda yeni teknolojiyi benimseyip projelerine entegre ederse, olumlu performans sonuçlarına ulaşma olasılığı o kadar yüksek olur (Dos Santos

ve Peffers 1995).

2.3.3 Kurum Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisi

Kurumların uzun dönemde etrafında meydana gelen değişime adapte olabilmeleri, rekabetin had safhada olduğu bir ortamda başarıya ulaşabilmek ve rekabet üstünlüklerini koruyarak sürdürülebilir hakimiyet elde etmeleri ve bu yönde, yenilikçi kurumsal süreçlerin geliştirilmesi için örgütsel yapının ve kültürün planlanması gerekmektedir (Özkan ve Turunç 2015).

Kurum kültürü, örgüt imajını ve çalışanların amaçlarını yansıtır ayrıca başarı için bağlayıcı bir unsurdur. Eğer çevresel etkenler ve örgüt kültürü yetenekleri ortaya çıkarmaya ve geliştirmeye elverişli değilse yenilik hem organizasyon yapısında hem de bireylerde gelişemez. Yenilikçi bakış açısını destekleyen kurum kültürü değişkenliklerle başa çıkma ve sahip olduğu çevresel bilgileri tehdit değil fırsat olarak değerlendirme gücüne sahip olacaktır (Szczepańska-Woszczyzna 2015). Kurum kültürü ile yenilikçilik arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Bu doğrultuda kurumsal kültür yenilikçiliği destekleyen bir olgu olarak kabul edilmektedir (Özkan ve Turunç 2015; Szczepańska-Woszczyzna 2015).

Lau ve Ngo'nun 2004 yılında gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürünün insan kaynakları yapılanması ve ürün yenilikçiliği arasında bağlayıcı bir rol üstlendiğini tespit edilmiştir.

Pakistan'ın yazılım endüstrisi üzerinde yapılan araştırmada kurumsal kültür boyutlarının (dış uyum, organizasyonel iklim, değişime esneklik/ uyum, takım çalışması, çalışanların yetkilendirilmesi ve inovasyon performansı) yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır (Shahzad ve diğ. 2017).

Oden (1997) inovasyonun bir bilgi ve güçlendirme ürünü olduğunu savunmaktadır. Açık iletişimin vurgulandığı, çalışanların bilgiye kolayca ulaştığı ve yetkilendirildiği bir kültürde yenilik, kültürün bir parçası haline gelebilir. Oden (1997) yenilikçi kültürün bazı önemli özelliklerini tanımlamaktadır. Vurgulanan özellikler aşağıdaki gibidir:

- a) İleri görüşlü üst düzey stratejik ve kültürel liderlik sistemleri,
- b) İnovasyon, başarı ve girişimci düşünce odaklılık,
- c) Müşteri odaklı organizasyon yapısı,
- d) Üst seviye toplam kalite yönetimi,
- e) Esnek ve uyarlanabilir organizasyon yapısı,
- f) Üst düzey işbirliği, ekip çalışması ve güven merkezlik,
- g) Katılımcı yönetim tarzı ve çalışanların geliştirilmesi,
- h) İnsan kaynaklarının öneminin vurgulanması,
- i) Sürekli öğrenme, değişim ve gelişme odaklı,
- j) Etkili bilgi, iletişim ve karar verme sistemleri,
- k) Etkili süreç yönetimi tasarımı,
- l) Kurumsal girişim süreçlerine önem verilmesi.

Kurum kültürü, şirketteki herkesin davranışlarını ve eylemlerini etkileyen temel düşünme yöntemlerinin, değerlerinin ve normlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. Kurum kültürünü belirleyen önemli değişkenler olarak, çalışanların ve yöneticilerin kişisel profilleri, yönetim tarzı, organizasyonda etkin olan iletişim tarzı, çalışanların ve yöneticilerin yardımlaşma istekliliği, bütün çalışanlara inovasyon için verilen fırsatlar göz önünde bulundurulabilir (Tokmak 2008). İnovasyonu etkileyen örgüt kültürü unsurları Tablo 2.3'de gösterilmiştir (Tokmak 2008).

Tablo 2.3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İnovasyon Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Endüstrisi Üzerine Bir Çalışma

YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FAKTÖRLERİ				
<i>Strateji</i>	<i>Yapı</i>	<i>Destek Mekanizmaları</i>	<i>İnovasyonu Teşvik Eden Uygulamalar</i>	<i>İletişim</i>
İnovasyonun vurgulandığı iş vizyonu, misyonu ve hedefleri	Esneklik (Çalışanlara Özgürlük-Özerklik-Güçlendirme)	İnovasyonu teşvik eden ödüllendirme sistemi	Hataların karşılanması	Açık iletişim için çok yönlü, resmi / gayri resmi iletişim kanallarının kurulması ve desteklenmesi
	Karara Katılım	Kaynakların desteklenmesi- zaman- bilgi teknolojileri- yaratıcı çalışanlar	Fikir zenginliğini desteklemek	
	Çapraz fonksiyonel ekipler ve gruplar arasındaki etkileşim ortamı		Sürekliliği olan öğrenme kültürü	
			Risk alımını teşvik etmek	
			Rekabet	
			Değişimin desteklenmesi	
			Çatışmanın desteklenmesi	

Kaynak: Tokmak 2008

İnovasyonu bir beceri olarak geliştirmek, yöneticilerini, kurumsal süreçlerini, iç iletişimini, iş dinamiklerini ve teknolojik kaynakların kullanımını gelişen dünyaya adapte

edebilmesini gerektirir ayrıca global değişimleri dikkate almaya ve müşteri ilişkilerini sorgulamaya davet ettiğinden organizasyon içindeki çevikliğin önemini ifade etmek için güçlü bir araçtır. Buna örnek olarak günümüzün yenilikçi şirketlerinden Apple ve Logo örnek olarak gösterilebilir. Bu şirketler, tasarlamayı düşündükleri ürünlerini, müşteriye ve müşteri ihtiyaçlarını topladıkları geri bildirimler aracılığıyla tam olarak anlayabilmek için prototipler tasarlar ve ilk önce hazırladıkları prototipleri pazara sunar. Bu sayede, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler, hizmetler veya çözümler geliştirir.

Birkaç örnek ile detaylandırmak gerekirse;

Alman Postbank

Çevik ilkelerin nasıl uygulanabileceğini "Postbank Fikir Laboratuvarı" yenilik platformu ile hayata geçirmiştir. "Postbank Fikir Laboratuvarı" yenilik platformu, geliştirme sürecinin çeşitli aşamalarında geliştiricilerin, hissedarlar ve müşteriler ile doğrudan işbirliğini mümkün kılan yenilik sürecini mümkün kılar (Volberda ve Baden Fuller 1997). Burada, 10.000'den fazla üyeyle bankacılığın geleceği için yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir.

Siemens

Siemens ise Quickstarter platformu ile Siemens, çalışanlarını yeni projelerin ve yeniliklerin seçimine dahil ederek genel bir yenilik kültürünü şekillendiriyor. İnovasyon Fonu ile çalışanlar sadece mevcut fikirler ile ilgilenmez, aynı zamanda kendileri de girişimci olabilir ve fikirlerini hayata geçirebilirler¹².

Bayer

Bayer, 2014'ten beri "WeSolve Fikir Forumu"nu kullanarak, 100.000 çalışanının her birini yenilik süreçlerine aktif bir şekilde ve işbirliği içinde bilgi alışverişi yapmaya teşvik

¹² <https://innosabi.com/en/resources/how-companies-do-it/>

eden çevik bir iletişim ağının temelini attı. Burada çalışanlar şirketin teknik ve ticari sorunları hakkında bilgi sahibi olup çözüm sürecine de dahil olabiliyorlar. WeSolve, 12 ay içinde 1.650 katılımcı çekmiş ve 23.000 Bayer çalışanı siteyi ziyaret etmiştir (Less ve diğ. 2018).

Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

H2: Çevik kurumsal kültür yapısı yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.4 MOTİVASYON

Merriam-Webster sözlüğünün 11. Baskısında tanımlandığı şekilde motivasyon;

“Motive etme eylemi veya süreci”, “Motive olmanın durumu”, “Motive edici güç, teşvik veya etki” dir.

Motivasyonun verimlilik ve kalite için en önemli faktör olması yeni bir bulgu değildir. İlk kez 1927’de Elton Mayo and Fritz Roethlisberger tarafından yapılan çalışmalarla dikkat çekmiştir. İlk kez 1927’de Elton Mayo and Fritz Roethlisberger tarafından yapılan çalışmalarla dikkat çekmiştir. Deney sonucunda, çalışanların üretkenliğinin büyük ölçüde çalışanların çalışma ortamındaki memnuniyetine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bruce and Nyland 2011).

O zamandan beri aynı sonuçları birçok endüstride doğrulayan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte, yakın zamana kadar ana odak süreç merkezli metodolojiler olmuştur. Bilimsel yönetimin temel varsayımı, verimliliği ve kaliteyi arttırmaktır (Asproni 2004). “Geliştirme sürecinin faaliyetlerini ve görevlerini iyileştirmek ve resmileştirmek” gereklidir ve yeterlidir. Bu tür yöntemlerde insanlar sürece adapte olmak zorundadır. Önce Ekstrem Programlamanın ve daha sonra Çevik Hareketin ortaya çıkışı, insanları gelişim faaliyetlerinin merkezine koymuştur (Asproni 2004). Bu tür metodolojilerde “insanlar süreç üzerinde baskındır”, süreçler ilgili kişilerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır (Asproni 2004). Günümüzde, çoğu proje ekipler tarafından

geliştirildiğinden, çalışmamın bu bölümünde motivasyon ve etkili ekip çalışması arasındaki güçlü bağlantıları göstermeyi ve ardından çevik geliştirme yöntemlerinin ikincisi ile nasıl ilişkili olduğunu gösterme yaklaşımını aldım.

2.4.1 Motivasyon Teorisi

Hawthorne deneylerinden sonra, motivasyonu karakterize etmek için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Her birinin güçlü ve zayıf yanları vardır. Hiçbiri her durumda uygulanacak kadar genel değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler iki ana kategoride tanımlanabilir: içsel faktörler ve dışsal faktörler. İçsel faktörler, işin kendisinden ve bireyin amaç ve isteklerinden gelen faktörlerdir, yani başarı, büyüme olasılığı, sosyal ilişkiler, vb. Dışsal faktörler, çevreye veya temel çerçeveye bağlı olanlardır yani insani ihtiyaçlar, maaş, ofis alanı, sorumluluk, vb. (Sansone ve Harackiewicz 2000). Çalışanları neyin motive ettiğini açıklamaya yardımcı olabilecek bazı önemli motivasyon teorileri; Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Maslow 1943), Frederick Herzberg'in iki faktör (motivasyon ve hijyen faktörleri) teorisi (Herzberg 1968) ve David McClelland'ın başarı motivasyonu teorisidir (McClelland 1961).

Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi, insan ihtiyaçlarını beş düzeyde sınıflandırır. Bu teoriye göre, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar, ancak daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar karşılandığında motivasyon unsuru haline gelir. Maslow tarafından ihtiyaçlar en düşükten en yükseğe doğru;

- i. *Fizyolojik*; yani maaş, ofis alanı, uygun tesisler, yıldıırım
- ii. *Güvenlik*; yani iş güvenliği, emeklilik planı, sağlık sigortası, hastalık izni
- iii. *Sosyal*; yani meslektaşlar ve müşterilerle etkileşimler, ekip çalışması
- iv. *Saygınlık*; yani özgüven, meslektaşlardan, astlardan ve üstlerden itibar ve takdir.
- v. *Kendini gerçekleştirme*; yani bireyin tam potansiyelinin gerçekleşmesi

şeklinde sıralanmıştır (Maslow, 1987).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, işyerinde motivasyonun derinine inmeye odaklanmıştır.

Herzberg tarafından tanımlanan teoride iki faktör motivasyon ve hijyen faktörleridir. Motivasyon faktörleri içsel motivasyon ile özdeşleştirilmiştir. Motive edici unsurların varlığı çalışanların daha çok çalışmasına ve iş tatminine olanak sağlar. Motivasyon faktörleri; başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk, terfi, kendini geliştirme olarak sıralanmıştır (Herzberg 1968). Hijyen faktörleri ise dışsal motivasyon ile özdeşleştirilmiştir. Asıl işin kendisinde mevcut değildir, ancak işi çevreler. Hijyen faktörlerinin olmaması çalışanların daha az çalışmasına ve iş tatminsizliğine neden olacaktır (Yusoff ve diğ. 2013).

McClelland'ın İnsan Motivasyonu Teorisi, başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçlarının yönetsel bağlamdan insanların eylemlerini nasıl etkilediğini açıklamaktadır (McClelland 1961).

- i. *Başarı ihtiyacı*: Bunu benimsemiş bireyler, zorlayıcı hedefler belirler ve bunları başarmaya odaklanır. Ayrıca bu hedeflere ulaşabilmek için risk almaya da yatkın kişilerdir (McClelland 1961).
- ii. *Güç ihtiyacı*: Bunu benimsemiş bireyler; liderlik ruhludurlar. Başkalarını kontrol etmeye ve sorumluluk almaya isteklidirler (McClelland 1961).
- iii. *Bağlılık ihtiyacı*: Bunu benimsemiş bireyler, öne çıkmayı ve risk almayı sevmezler. İlişkiler ve takım çalışması onlar için en değerli unsurlardır (McClelland 1961).

Sonuç olarak, bu üç teori birbiriyle ilişkilidir. Herzberg'in dışsal faktörleri Maslow'un sınıflandırmasının daha düşük seviyelerine, içsel faktörleri ise daha yüksek olanlara karşılık gelir (Asproni 2004). Başarıya motive olmuş insanlar Herzberg'in içsel faktörleri tarafından daha fazla motive olma eğilimindedir (Asproni 2004). Başarının kendisi içsel bir faktördür. Genel olarak, işyerinde, içsel faktörler insanları motive etmede dışsal faktörlerden çok daha etkili olma eğilimindedir (Thomas 2003).

2.4.2 Çevik Takımlar

Takımlar yönetici tarafından yönetilebilir veya kendi kendini yönetebilir (Hackman 1990). Çevik takımlar kendi işlerini ve davranışlarını yönetme sorumluluğuna sahip oldukları için kendi kendini yöneten takımlar olarak kabul edilirler (Cockburn ve

Highsmith 2001). Bu tür ekipler, geleneksel olarak süpervizörlerin ve yöneticilerin sorumluluğu olan görevleri ve kullandıkları süreçler hakkında karar verme yetkisine sahiptirler. (Alper ve diğ. 1998). Bununla birlikte, ekip kuruluş içinde standartlara, platformlara vb. uymalıdır (Schwaber ve Beedle 2002). Bununla birlikte, bir grup kişiyi bir takımda bir araya getirip “kendi kendini yönetme” demekle çevik olunmaz (Moe ve diğ. 2010). Çevik takımlar genellikle küçüktür ve ondan fazla üye yoktur (Schwaber ve Beedle 2002). Ekip üyelerinin bir dizi becerisi vardır, bunlar işlevseldir ve gerekli görevleri tamamlama yeteneğine sahiptirler (Elssamadisy 2008). Çevik bir ekibin kaliteli iş üretmesini sağlamak için ekip üyeleri için uygun ve destekleyici bir ortam bulunmalıdır. Örneğin, açık iletişimi kolaylaştırmak için gerekli araçların ve ofis ortamını sağlamak. Ekip üyelerinin yardımsever, işbirlikçi, güvенеabilen ve güvenilen, birbirleriyle iyi ilişkilere sahip olmaları ve hızlı kararlar verebilmeleri de gerekmektedir (Cockburn ve Highsmith 2001).

Bir proje yöneticisi, çevik bir yaklaşım uygulayarak, çevik bir ekibin motivasyonunu çeşitli şekillerde potansiyel olarak artırabilir. Çevik projeler, hedefin herkes tarafından açıkça görülebildiği kısa iterasyonlara ayrılır. (Hansson ve diğ. 2006). Çevik takımlar teorik olarak kendilerini izleme ve yönetme özerkliğine sahiptir. Ekip üyeleri sık sık toplantılar ve iletişim yoluyla birbirlerinin davranışlarını motive edebilir ve etkileyebilir (Das ve Teng 2001). Daha deneyimli personelden öğrenerek ve birbirlerini çalışmanın belirli alanları için sorumluluk almaya teşvik ederek yeteneklerini geliştirmeye motive edilebilirler (Hansson ve diğ. 2006). Ayrıca terfi eksikliği veya ödüllendirme sisteminin olmaması (McHugh ve diğ. 2011), kaynak eksikliği (DeMarco ve Lister 1987) ve gerçekçi olmayan programlar gibi etkenlerden de vazgeçilebilir (Boehm 1981). Bunlar, çevik bir takımın nasıl motive edilebileceğine veya motive edilebilemeyeceğine dair bazı örnekleridir. Çevik uygulamaların bir ekibin motivasyon artışına katkı sağlaması veya motivasyonunun düşmesine neden olması mümkündür. Çalışmanın bu bölümü çevik kurum kültürünün iş motivasyonu üzerine etkisini incelemektedir.

H3: Çevik kurumsal kültür yapısı çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.5 KURUM İÇİ GERİ BİLDİRİM

İşyeri iletişimi şirketler için çok önemlidir, çünkü şirketlerin üretken olmalarını ve etkin bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar. Çalışanlar bir kuruluştaki iletişim zincirinde yukarı ve aşağı iletişim kurabildikleri takdirde moral, verimlilik ve bağlılıkta artış yaşayabilirler. Ekip çalışması ve işbirliği, bir proje, organizasyon ve genel müşteri deneyimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İstatistikler, ekip çalışmasının verimliliği ve proje başarı faktörlerini katlanarak artırdığını göstermiştir (Vishwanath 2012).

Çevik iletişim, geleneksel projelerde uygulanan iletişim yönteminden biraz farklıdır. İletişim, proje yönetimi açısından, proje ekibindeki kişilerin birbirlerine bilgi aktarmalarının resmi ve gayri resmi yoludur. Geleneksel projelerde olduğu gibi, çevik projeler için iyi iletişim bir gerekliliktir. Bununla birlikte, çevik ilkeler, basitlik, doğrudandık ve yüz yüze konuşmaları vurgulayarak çevik projeler için farklı bir ton belirler (Vishwanath 2012). Aşağıdaki çevik ilkeler iletişim ile ilgilidir:

- i. İş süreçlerinin sahipleri ve yazılımcılar proje boyunca her gün birlikte çalışmalıdırlar.
- ii. Projelerin temelinde motive olmuş bireyler yer almalıdır. Onlara ihtiyaçları olan ortam ve destek sağlanmalı, işi başaracakları konusunda güven duyulmalıdır.
- iii. Bir yazılım takımında bilgi alışverişinin en verimli ve etkin yöntemi yüz yüze iletişimdir.
- iv. En iyi mimariler, gereksinimler ve tasarımlar kendi kendini örgütleyen takımlardan ortaya çıkar
- v. Takım, düzenli aralıklarla nasıl daha etkili ve verimli olabileceğinin üzerinde düşünür ve davranışlarını buna göre ayarlar ve düzenler.

Çevik ekipler son derece işbirlikçidir ve kendi kendini organize eden bir ortamda çalışırlar. Bireyin yeni uygulamalara ve süreçlere uyum sağlama yeteneği, takımdaki başarısında önemli bir rol oynar. Diğer proje ekibi üyelerinden kişinin eylemleri hakkında zamanında geri bildirim almak, projenin hedeflerine ulaşabilmek için kişinin doğru yol almasına yardımcı olurken, ekip ortamını ve kültürünü olumlu ve destekleyici tutmaya da yardımcı olabilir (Vishwanath 2012).

Geri bildirim, şimdiki zaman içinde sunulan geçmiş davranışlar hakkında gelecekteki davranışları etkileyebilecek bilgiler olarak tanımlanabilir¹³.

Kişilerarası geribildirim, alıcının davranışında hem olumlu hem de yapıcı bir etki yaratabilir. İyi yapılandırılmış yapıcı geri bildirim, alıcının geçmiş örneklere dayalı davranışı hakkında olmalıdır. Verici, alıcının geçmişteki davranışının örneklere dayalı olarak nesnel bir şekilde ifade edebilmeli ve durumun daha iyi nasıl ele alınabileceği konusunda görüş bildirebilmelidir. Davranışı için kendisi hakkında bir yargıda bulunmamak önemlidir (Vishwanath 2012).

Geri bildirim alışverişinde bulunmak için doğru zamanı ve yeri bulmak, geri bildirim içeriği kadar önemlidir, çünkü geri bildirim nasıl algılanacağını etkiler. Tipik bir çevik projede, bire bir geri bildirim hemen verilebileceği birçok durum vardır (Vishwanath 2012).

Geliştirici için geri bildirim sürecinde, ürün hem vericinin hem de alıcının önünde olduğunda bir toplantı sırasında değerlendirilebilir, geliştirilebilir veya değiştirilebilir. Kodlama stili, yönergeler, teknik tasarım vb. süreçlerde iyileştirmeler göstermek için kullanılabilir (Vishwanath 2012).

Çapraz fonksiyonel bir ekipte, roller arasındaki süreç iyileştirmeleri hakkında geri bildirim alışverişinde bulunmak da aynı derecede önemlidir (Vishwanath, 2012). Örnek olarak bir geliştirici, bir kullanıcı hikayesinin kabul kriterlerinin iyileştirilebileceğini veya bir kullanıcı hikayesinin daha küçük parçalara bölünebileceğini düşünebilir. Bu, ürünün kalitesini, fonksiyonlarını daha yararlı bir hale getiren bir geri bildirim olabilir. Dahası yeni bir ürünün ortaya çıkarılmasına olanak sağlayabilir.

Bir örnek ile şu şekilde açıklanabilir;

¹³ https://tr.wikipedia.org/wiki/Geri_besleme

- a) *Hitap 1:* Geliştiriciden Ürün Sahibine: "Bu kullanıcı hikayelerinin boyutu çok büyük ve geliştirilmesi zor."
- b) *Hitap 2:* Geliştiriciden Ürün Sahibine: "Bu kullanıcı hikayelerinin oldukça büyük olduğunu ve daha küçük parçalara ayrılabilceğini düşünüyorum. Küçük hikayeler onları daha hızlı geliştirmemize ve geri bildirim için düzenli aralıklarla size göstermemize yardımcı olacaktır."

Ancak bu, teslimat baskısı altında çalışan ekiplerde her zaman mümkün olmaz. Takımlar daha sonra kendi aralarında geri bildirim alışverişinde bulunmak için Sprint'lerin sonunu kullanmalıdır (Vishwanath 2012).

2.5.1 Geri Bildirim Teknikleri

Hem resmi hem de gayri resmi olarak geri bildirim alışverişinin yapılabileceği birçok biçim vardır.

Bire Bir Geri Bildirim, ekip üyesiyle bire bir görüşme yapmak geri bildirimini başlatmanın en iyi yoludur. Bu, bir proje sırasında düzenli aralıklarla yapılabilir. Bazı ekipler, bire bir toplantıları izlemek için bir geri bildirim matrisi oluşturmayı yararlı bulmaktadır (Vishwanath 2012).

Grup geri bildirimini, bir grup ortamında denemeden önce ekibin geri bildirim alışverişinin temelleri konusunda rahat olması önemlidir. Ekip, retrospektifler gibi grup toplantılarında olumlu geribildirim alışverişinde bulunarak başlayabilir. Yapıcı geri bildirim en iyi grup geribildirim yöntemidir (Vishwanath 2012).

Yazılı geri bildirim, bazı insanlar birbirleriyle sözlü geri bildirim alışverişinde rahat olamazlar. Bu, Agile gibi son derece işbirlikçi ve açık bir çevrede yeni olan insanlar arasında yaygın olarak gözlemlenmektedir (Vishwanath,2012). Onları düzenli geri bildirim pratiğine teşvik etmek önemlidir. İlk adım olarak, geri bildirimini bir şekilde yazmayı ve ekip üyeleriyle paylaşmayı seçmelidirler (Vishwanath 2012).

Geri Bildirim Koçu

İnsanlara sürekli geri bildirim özünde koçluk yapmak, bir ekip veya kuruluştaki iyi bir geri bildirim kültürü oluşturmak için anahtardır (Vishwanath 2012). “İyi yapılandırılmış” geribildirim neyin oluşturduğuna dair ortak bir anlayış geliştirmek önemlidir.

Takım farklı kişilik türlerinden oluşur. Dışa dönük kişiliğe sahip olan bireyler görüşlerini rahat bir şekilde dile getirebilirler, ancak içe dönük kişiliğe sahip olanlar bunu zor bulabilir. Bazı insanlar eleştiriye açık olabilir, ancak diğerleri direkt savunmaya geçebilirler.

Beden dili geri bildirim nasıl algılandığını belirlemede çok önemlidir. Örneğin, kritik bir mesaj iletirken göz teması kurmak, mesajdaki ciddiyeti ve inancı iletme için önemlidir. Geri bildirim için doğru zamanı seçmek de aynı derecede önemlidir.

Koçun genel görevi ayrıca farklı kişilik türlerinin geri bildirim alışverişinde bulunabilecekleri güvenli bir ortam sağlamaktır (Vishwanath 2012).

Çevik takımlar içinde sürekli bir geri bildirim kültürü geliştirmek önemlidir. Alınan geri bildirimler, alıcının işi ve profesyonel gelişimine gerçekten önem veren birisinin hediyesi olarak görülmelidir. Bir süre boyunca geri bildirim alışverişi ekip üyeleri arasında bir alışkanlık haline gelmelidir.

Çalışmamın bu bölümü çevik kurum kültürünün çalışan geribildirimi üzerine etkisini incelemektedir.

H4: Çevik kurumsal kültür yapısı çalışan arası geribildirim üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, daha önce de belirtildiği gibi, çevik şirket yapısı ile çevik olmayan şirket yapısının sahip olduğu kurumsal kültür yapısını, buna bağlı olarak da yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve çalışanlar arası (kurum içi) geri bildirim gibi temel değişkenler arasındaki farkı incelemektir. Bu sebeple, bu değişkenlerle ilgili var olan literatür kapsamlı bir şekilde taranmıştır ve aşağıda teorik çerçevede gösterildiği gibi hipotezler oluşturularak Şekil 3.1’de görselleştirilmiştir.

3.2 ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ VE MODELİ

3.2.1 Değişkenler

Çevik Şirket Yapısı

Çevik Şirket Yapısı, beşli bir ölçekte (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) dört madde ile ölçülmüştür¹⁴. Manifesto Türkçe’ye çevrilmiştir.

Kurumsal Kültür

Kurumsal Kültür, beşli bir ölçekte (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) dört soru ile ölçülmüştür (Kitchell 1995). Sorular Türkçe’ye çevrilmiştir.

Yenilikçilik

Yenilikçilik, beşli bir ölçekte (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 3 soru ile ölçülmüştür (Gatignon ve Xuereb 1997). Sorular Türkçe’ye çevrilmiştir.

Çalışan Motivasyonu;

Çalışan Motivasyonu, beşli bir ölçekte (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 6 soru ile ölçülmüştür (Ganesan ve Weitz 1996; Sujun 1986). Sorular

¹⁴ <http://agilemanifesto.org>

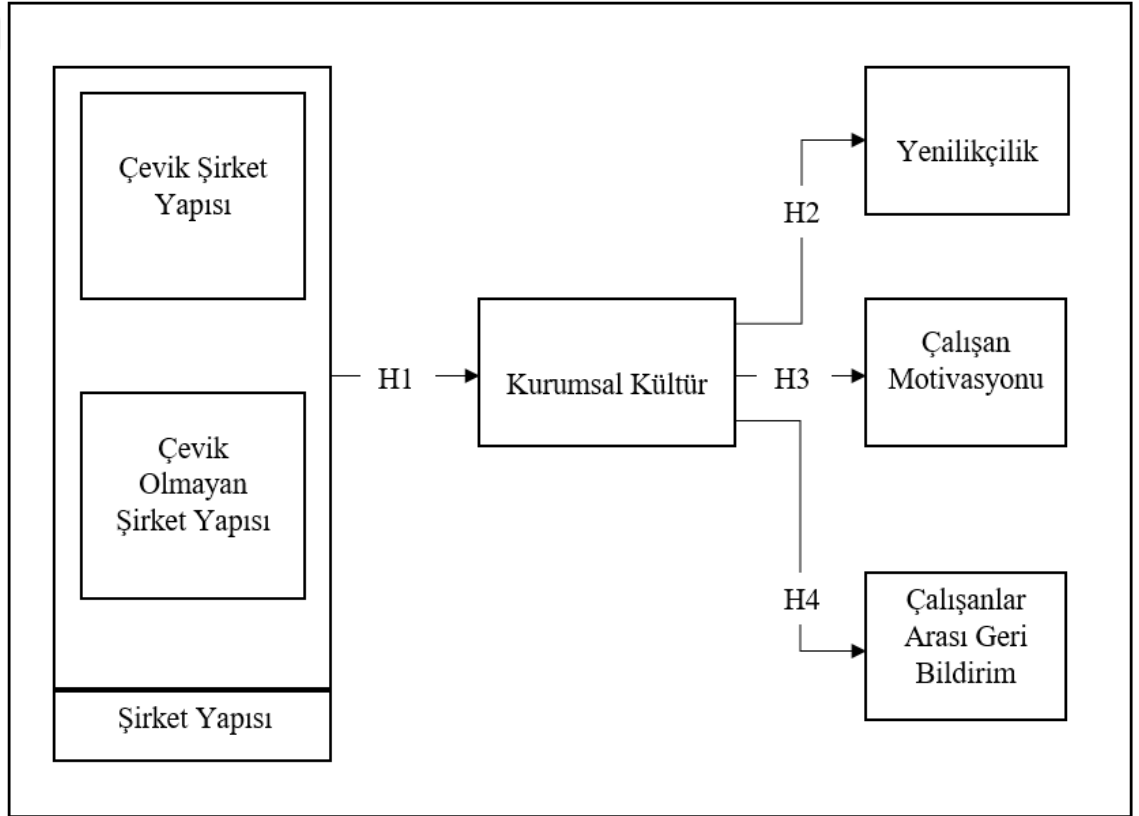
Türkçe'ye çevrilmiştir.

Çalışanlar arası geri bildirim;

Çalışanlar Arası Geri Bildirim, beşli bir ölçekte (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 3 soru ile ölçülmüştür (Kohli ve Jaworski 1994). Sorular Türkçe'ye çevrilmiştir.

3.2.2 Model

Şekil 3.1 Teorik Çerçeve



Yukarıdaki şekil, çalışmanın temel yapısını ve değişkenler hipotezini göstermektedir. Araştırmanın Şirket Yapısı, Kurumsal Kültür, Yenilikçilik, Çalışan Motivasyonu ve Çalışanlar Arası Geri Bildirim olmak üzere beş değişkeni bulunmaktadır. Çerçevemizde bağımsız değişken şirket yapısıdır. Şirket yapısı, kurumsal kültürü etkiler. Kurumsal kültür, şirket yapısı ile yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve çalışanlar arası geri bildirimini birbirine bağlayan moderatör değişkenlerdir.

3.3 ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Organizasyonel çeviklik kurumsal kültür ile doğru orantılıdır.

H2: Çevik kurumsal kültür yapısı yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H3: Çevik kurumsal kültür yapısı çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H4: Çevik kurumsal kültür yapısı çalışanlar arası geribildirim üzerinde olumlu etkiye sahiptir.



4. METODOLOJİ

Her bilgi üretme girişimi, belirli bir metodolojiye dayanarak oluşturulmalıdır. Her birinin araştırmaya farklı bir şekilde katkıda bulunacağı bir konuyu analiz etmenin çeşitli metodolojik yolları vardır. Metodolojiye karar vermek araştırmacılara araştırmanın nasıl planlanacağını ve bir bütün olarak araştırma sürecinin nasıl yürütüleceğini belirlemelerine yardımcı olur.

Çevrimiçi bir ortamda uygulanan ankete katılım sağlayan 283 kişinin cevapları üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışma, en uygun yöntem belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi ve göstermeyi amaçlamıştır. Böylece, seçilen metodoloji okuyucu için özetlenecektir. Bu bölümün her bir bölümünde örnekleme ve veri toplama yöntemi, ölçüm araçları ve analiz yöntemleri hakkında gerekli bilgiler verilecektir.

5. BULGULAR

5.1 İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerinin ve şirket bilgilerinin yüzdelerle dağılımlarının belirlenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Çevik yapıda olan ve olmayan şirketlerin çalışanlarının algıladıkları esnek kurumsal kültürün arasındaki farklılığın incelenmesinde Independent Samples T test kullanılmıştır. Esnek kurumsal kültür algısının yenilikçilik, içsel motivasyon ve kurum içi geri bildirim algısı üzerindeki etkisinin incelenmesinde Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde ise AMOS 22 programında Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdelerle Dağılımları

Değişken	Alt değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	121	42,8
	Erkek	162	57,2
Eğitim durumu	Lise	4	1,4
	Lisans	180	63,6
	Yüksek lisans	88	31,1
	Doktora	11	3,9
Mesleki deneyim süresi	1-3 yıl	50	17,7
	4-6 yıl	73	25,8
	7-9 yıl	36	12,7
	10 yıl ve üzeri	124	43,8
Mevcut çalıştığı şirketteki deneyim süresi	1-3 yıl	158	55,8
	4-6 yıl	57	20,1
	7-9 yıl	14	4,9
	10 yıl ve üzeri	54	19,1

Tablo 5.1’te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yüzde 42,8’i kadın, yüzde 57,2’si erkeklerden oluşmaktadır ve yüzde 1,4’ü lise mezunu, yüzde 63,6’sı lisans mezunu, yüzde 31,1’i yüksek lisans mezunu, yüzde 3,9’u doktora mezunudur.

Tablo 5.2: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerinin Yapılarına İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Değişken	Alt değişken	f	%
Şirket çevik yapıda mı?	Çevik yapıda	100	35,3
	Çevik yapıda değil	183	64,7
Şirkette çevik yöntemler tercih ediliyor mu?	Tercih edilmiyor	56	19,8
	Kısmen tercih ediliyor	136	48,1
	Çoğunlukla / tamamen kullanılıyor	91	32,2
Şirketin faaliyet gösterdiği sektör	Teknoloji	49	17,3
	Hizmet	101	35,7
	Üretim	95	33,6
	Perakende	20	7,1
	Finans	18	6,4
Şirketin çalışan sayısı	0-50	66	23,3
	51-100	18	6,4
	101-500	56	19,8
	501-1000	36	12,7
	1000 üzeri	107	37,8

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi katılımcıların çalıştıkları şirketlerin yüzde 35,3’ü çevik yapıya sahipken, yüzde 64,7’si çevik yapıya sahip değildir, ancak katılımcıların yüzde 19,8’i şirketlerinde çevik yöntemlerin tercih edilmediğini ifade ederken, yüzde 48,1’i kısmen tercih edildiğini, yüzde 32,2’si çoğunlukla/ tamamen kullanıldığını ifade etmektedir. Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin yüzde 17,3’ü teknoloji şirketi, yüzde 35,7’si hizmet sektöründeki şirket, yüzde 33,6’sı üretim şirketi, yüzde 7,1’i perakende şirketi, yüzde 6,4’ü finans şirkettir. Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin yüzde 23,3’ünde 0-50 çalışan bulunuyorken, yüzde 6,4’ünde 51-100 çalışan bulunmakta, yüzde 19,8’inde 101-500 çalışan bulunmakta, yüzde 12,7’sinde 501-1000 çalışan bulunmakta,

yüzde 3,8'inde 1000'den fazla çalışan bulunmaktadır.

Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin tespitinde kullanılmaktadır. KMO değerinin 1'e yakın olması örneklem büyüklüğünün çok yeterli olduğunu, 0'a yakın olması ise çok yetersiz olduğunu göstermektedir (Aksu ve diğ. 2017; Altunışık ve diğ. 2007). Açıklayıcı faktör analizinde kullanılan bir başka değer ise Bartlett's test değeridir. Bu değer anlamlı olması faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir (Aksu ve diğ. 2017; Altunışık ve diğ. 2007). Açıklayıcı faktör analizinde faktör sayısının belirlenmesinde 1'den büyük kaç adet öz değer var ise o kadar sayıda faktör sayısının olmasının uygun olduğu ifade edilmektedir (Çokluk ve diğ. 2012). Ölçeğin faktör analizinde açıkladığı varyansın en az yüzde 50 olması gerekmektedir, bu değer altında olan ölçeklerin AFA sonuçları uygun kabul edilmemektedir (Streiner 1994). AFA sonucunda bir maddenin bir faktörde yer alabilmesi için faktör yükünün en az 0,30 olması gerekmektedir (Altunışık ve diğ. 2007; Çokluk ve diğ. 2012).

Tablo 5.3: Esnek Kurumsal Kültür Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,828
Bartlett's Test	χ^2	599,089
	df	6
	p	,000

Esnek kurumsal kültür ölçeği için KMO değeri ,828 olarak bulunmuş, Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2_{(6)}=599,089$; $p<0,05$). Bu değerlere göre esnek kurumsal kültür ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi için uygun ve örneklem büyüklüğü yeterli bir ölçek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4: Esnek Kurumsal Kültür Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör yükü	Öz değer	Açıkladığı varyans
3. Bu organizasyondaki üst düzey yöneticiler sadece kendi yöntemlerini uygulamaz, yeni fikirler konusunda esnektir.	,886	2,939	73,463
4. Bu organizasyon her zaman işleri iyileştirmenin yollarını arar.	,876		
2. Burada her zaman yeni fikirler denenmektedir.	,876		
1. Bu organizasyon esnek olarak tanımlanabilir ve sürekli değişime açık olabilir.	,787		

Esnek kurumsal kültür ölçeğine uygulanan faktör analizinde ölçeğin 1'den büyük sadece tek öz değeri olduğu ve bu değer 2,939 olduğu, ölçeğin açıkladığı varyansın ise yüzde 73,463 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin faktör yüklerinin ,787 ve ,886 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte faktör yükü 0,30'dan küçük madde olmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.5: Esnek Kurumsal Kültür Ölçeği Maddelerinin En Yüksek ve En Düşük Puan Alan Yüzde 27'lik Gruplar Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Sonucu

Maddeler	Gruplar	N	X	Ss	t	p
1. Bu organizasyon esnek olarak tanımlanabilir ve sürekli değişime açık olabilir	Alt %27	76	2,64	1,003	-17,065	,000
	Üst %27	76	4,79	,442		
2. Burada her zaman yeni fikirler denenmektedir	Alt %27	76	2,36	,761	-24,814	,000
	Üst %27	76	4,80	,401		
3. Bu organizasyondaki üst düzey yöneticiler sadece kendi yöntemlerini uygulamaz, yeni fikirler konusunda esneklerdir	Alt %27	76	2,32	,820	-22,717	,000
	Üst %27	76	4,76	,458		
4. Bu organizasyon her zaman işleri iyileştirmenin yollarını arar	Alt %27	76	2,68	,883	-20,609	,000
	Üst %27	76	4,89	,309		

Tablo 5.5 incelendiğinde, esnek kurumsal kültür ölçeği maddelerinin alt yüzde 27 ile üst yüzde 27 grupları arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$) ve yüksek puan alanlar ile düşük puan alanlar arasında ayırt edici olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6: Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,576
Bartlett's Test	χ^2	99,420
	df	3
	p	,000

Tablo 5.6 incelendiğinde, yenilikçilik ölçeği için KMO değeri ,576 olarak bulunmuş, Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2_{(3)}=99,420$; $p < 0,05$). Bu değerlere göre yenilikçilik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi için uygun ve örneklem büyüklüğü yeterli bir ölçek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7: Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör yükü	Öz değer	Açıkladığı varyans
1. Risk almayı severim.	,832	1,660	55,340
2. Bir şeyler yapmanın yeni yollarını denemeyi seviyorum.	,783		
3. Yeni ürünler genellikle kullanışlıdır.	,597		

Yenilikçilik ölçeğine uygulanan faktör analizinde ölçeğin 1'den büyük sadece tek öz değeri olduğu ve bu değer 1,660 olduğu, ölçeğin açıkladığı varyansın ise yüzde 55,340 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin faktör yüklerinin ,597 ve ,832 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte faktör yükü 0,30'dan küçük madde olmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.8: Yenilikçilik Ölçeği Maddelerinin En Yüksek ve En Düşük Puan Alan Yüzde 27'lik Gruplar Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Sonucu

Maddeler	Gruplar	N	X	Ss	t	p
1. Risk almayı severim	Alt %27	76	2,82	,687	-18,548	,000
	Üst %27	76	4,68	,547		
2. Bir şeyler yapmanın yeni yollarını denemeyi seviyorum	Alt %27	76	3,70	,817	-12,170	,000
	Üst %27	76	4,91	,291		
3. Yeni ürünler genellikle kullanışlıdır	Alt %27	76	3,11	,579	-11,467	,000
	Üst %27	76	4,29	,689		

Tablo 5.8 incelendiğinde, yenilikçilik ölçeği maddelerinin alt yüzde 27 ile üst yüzde 27 grupları arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$) ve yüksek puan alanlar ile düşük puan alanlar arasında ayırt edici olduğu görülmektedir.

Tablo 5.9: İçsel Motivasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,842
Bartlett's Test	χ^2	812,698
	df	15
	p	,000

Tablo 5.9'de içsel motivasyon ölçeği için KMO değeri ,842 olarak bulunmuş, Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2_{(15)}=812,698$; $p<0,05$). Bu değerlere göre içsel motivasyon ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi için uygun ve örneklem büyüklüğü yeterli bir ölçek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.10: İçsel Motivasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör yükü	Öz değer	Açıkladığı varyans
2. İşim heyecan verici ve ilgi çekici	,903	3,550	59,174
5. İşimi önemsiyorum	,840		
1. İşimi gerçekten önemsiyorum	,795		
3. İşim bana yeni ve farklı şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	,784		
4. Para diye bir şey olmasaydı yine de bu işi seçerdim	,758		
6. Zengin olsaydım, çalıştığım şirketin alıcısı olurum	,453		

Tablo 5.10'da içsel motivasyon ölçeğine uygulanan faktör analizinde ölçeğin 1'den büyük sadece tek öz değeri olduğu ve bu değer 3,550 olduğu, ölçeğin açıkladığı varyansın ise yüzde 59,174 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde,

ölçeğin faktör yüklerinin ,453 ve ,903 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte faktör yükü 0,30'dan küçük madde olmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.11: İçsel Motivasyon Ölçeği Maddelerinin En Yüksek ve En Düşük Puan Alan Yüzde 27'lik Gruplar Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Sonucu

Maddeler	Gruplar	N	X	Ss	t	p
1. İşimi gerçekten önemsiyorum	Alt %27	76	3,64	1,016	-11,444	,000
	Üst %27	76	4,99	,115		
2. İşim heyecan verici ve ilgi çekici	Alt %27	76	2,74	,885	-21,679	,000
	Üst %27	76	4,97	,161		
3. İşim bana yeni ve farklı şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	Alt %27	76	3,03	1,070	-15,494	,000
	Üst %27	76	4,96	,196		
4. Para diye bir şey olmasaydı yine de bu işi seçerdim	Alt %27	76	1,68	,820	-25,179	,000
	Üst %27	76	4,63	,608		
5. İşimi önemsiyorum	Alt %27	76	3,42	1,036	-13,094	,000
	Üst %27	76	4,99	,115		
6. Zengin olsaydım, çalıştığım şirketin alıcısı olurdu	Alt %27	76	2,64	1,334	-11,489	,000
	Üst %27	76	4,59	,636		

Tablo 5.11 incelendiğinde, içsel motivasyon ölçeği maddelerinin alt yüzde 27 ile üst yüzde 27 grupları arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$) ve yüksek puan alanlar ile düşük puan alanlar arasında ayırt edici olduğu görülmektedir.

Tablo 5.12: Kurum İçi Geri Bildirim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,721
Bartlett's Test	χ^2	329,385
	df	3
	p	,000

Tablo 5.12 incelendiğinde kurum içi geri bildirim ölçeği için KMO değeri ,721 olarak

bulunmuş, Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2_{(3)}=329,385$; $p<0,05$). Bu değerlere göre kurum içi geri bildirim ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi için uygun ve örneklem büyüklüğü yeterli bir ölçek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.13: Kurum İçi Geri Bildirim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör yükü	Öz değer	Açıkladığı varyans
2. İş arkadaşlarım, işimi yaparken, yanıldığım yerde bana bilgi veriyorlar.	,880	2,555	75,173
1. İş arkadaşlarım sorumlu olduğum işi, benden beklenildiği gibi yapmazsam bana geri bildirimde bulunuyorlar.	,874		
3. İş arkadaşlarım, etkisiz olduğunu düşündükleri, işleri yapmaya başladığımda bana haber veriyorlar.	,847		

Tablo 5.13'te kurum içi geri bildirim ölçeğine uygulanan faktör analizinde ölçeğin 1'den büyük sadece tek öz değeri olduğu ve bu değer 2,555 olduğu, ölçeğin açıkladığı varyansın ise yüzde 75,173 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin faktör yüklerinin ,847 ve ,880 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte faktör yükü 0,30'dan küçük madde olmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır.

Tablo 5.14: Kurum İçi Geri Bildirim Ölçeği Maddelerinin En Yüksek ve En Düşük Puan Alan Yüzde 27'lik Gruplar Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Sonucu

Maddeler	Gruplar	N	X	Ss	t	p
1. Risk almayı severim	Alt %27	76	2,95	,878	-17,572	,000
	Üst %27	76	4,86	,354		
2. Bir şeyler yapmanın yeni yollarını denemeyi seviyorum	Alt %27	76	3,07	,822	-19,548	,000
	Üst %27	76	4,96	,196		
3. Yeni ürünler genellikle kullanışlıdır	Alt %27	76	2,67	,790	-22,277	,000
	Üst %27	76	4,87	,340		

Tablo 5.14 incelendiğinde, kurum içi ölçeği maddelerinin alt yüzde 27 ile üst yüzde 27 grupları arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$) ve yüksek puan alanlar ile düşük puan alanlar arasında ayırt edici olduğu görülmektedir.

Tablo 5.15: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Esnek kurumsal kültür	,879
Yenilikçilik	,689
İşsel motivasyon	,832
Kurum içi geri bildirim	,833

Tablo 5.15 incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan esnek kurumsal kültür ölçeği, işsel motivasyon ölçeği ve kurum içi geri bildirim ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu, yenilikçilik ölçeğinin ise orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir (Özdamar 2013a).

Tablo 5.16: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültür, Yenilikçilik, İşsel Motivasyon ve Kurum İçi Geri Bildirim Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	X	Ss
Esnek kurumsal kültür	283	3,73	,944
Yenilikçilik	283	3,95	,607
İşsel motivasyon	283	3,97	,815
Kurum içi geri bildirim	283	3,94	,812

Tablo 5.16 incelendiğinde, araştırmaya katılanların algıladıkları esnek kurumsal kültür, yenilikçilik, işsel motivasyon ve kurum içi geri bildirim düzeyinin orta düzeyin üzerinde ve yükseğe yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.17: Çevik Yapıda Olan ve Olmayan Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültür Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Independent Samples T Test Analizi

	Kurum yapısı	N	X	Ss	t	p
Esnek kurumsal kültür	Çevik yapıda	100	4,03	,818	4,040	,000
	Çevik yapıda değil	183	3,57	,969		

Tablo 5.17 incelendiğinde, araştırmaya katılanların algıladıkları esnek kurumsal kültür düzeyinin kurum yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$) ve çevik yapıda olan şirket çalışanlarının algıladıkları esnek kurumsal kültür düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.18: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün Yenilikçilik Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	3,552	,146		24,386	,000
Esnek kurumsal kültür	,106	,038	,165	2,804	,005
$r = ,165$; $r^2 = ,024$; $F(1, 281) = 7,860$; $p = ,005$					

Tablo 5.18 incelendiğinde, araştırmaya katılanların algıladıkları esnek kurumsal kültürün yenilikçilik algısı üzerinde yüzde 2,4 etkisi olduğu görülmektedir ($r^2 = ,024$; $p < 0,05$). Esnek kurumsal kültür algısındaki 1 birimlik değişim yenilikçilik algısında ,106 birimlik değişime neden olmaktadır ($B = ,106$).

Tablo 5.19: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün İçsel Motivasyon Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,226	,167		13,343	,000
Esnek kurumsal kültür	,466	,043	,540	10,760	,000
$r = ,540$; $r^2 = ,189$; $F(1, 281) = 115,776$; $p = ,000$					

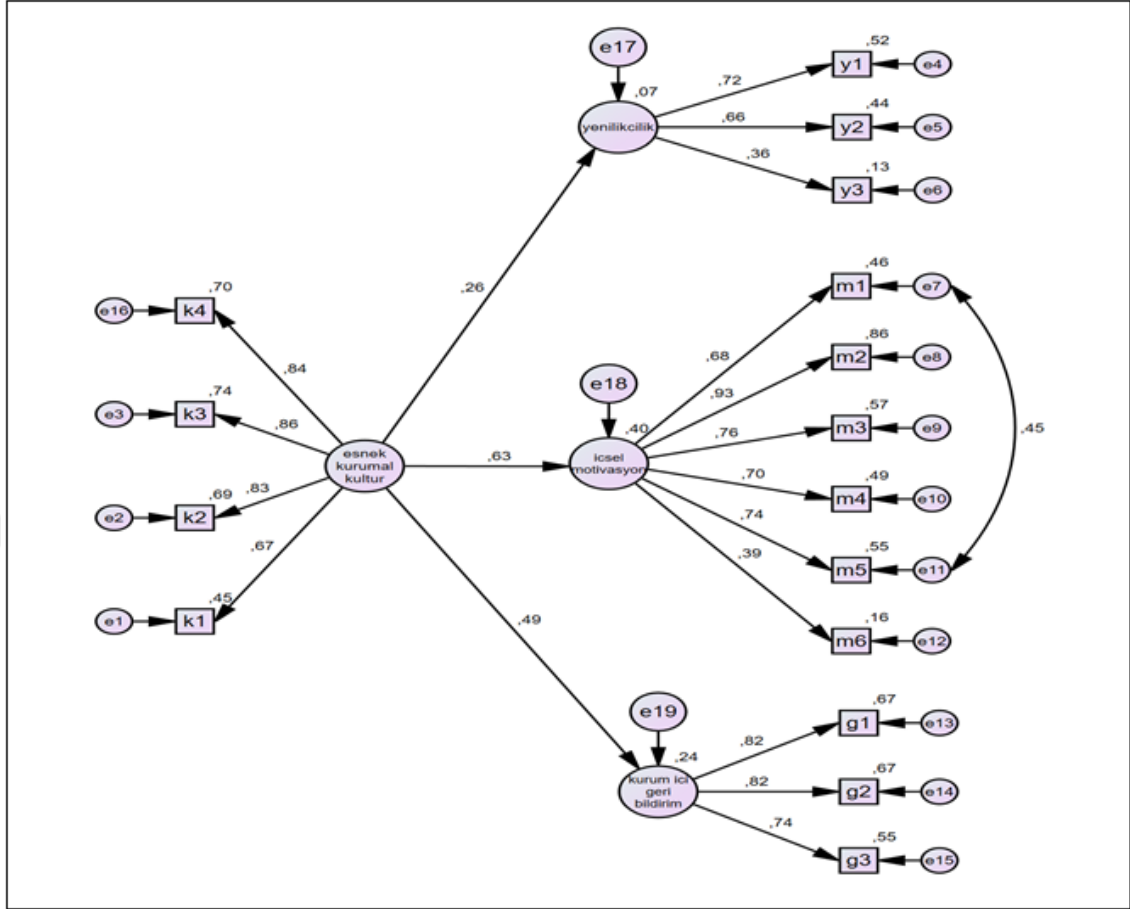
Tablo 5.19 incelendiğinde, araştırmaya katılanların algıladıkları esnek kurumsal kültürün içsel motivasyon algısı üzerinde yüzde 18,9 etkisi olduğu görülmektedir ($r^2=,189$; $p<0,05$). Esnek kurumsal kültür algısındaki 1 birimlik değişim içsel motivasyon algısında ,466 birimlik değişime neden olmaktadır ($B=,466$).

Tablo 5.20: Şirketlerin Çalışanlarının Algıladıkları Esnek Kurumsal Kültürün Kurum İçi Geri Bildirim Algısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,681	,182		14,741	,000
Esnek kurumsal kültür	,337	,047	,391	7,122	,000
$r=,391$; $r^2=,150$; $F(1, 281)=50,725$; $p=,000$					

Tablo 5.20 incelendiğinde, araştırmaya katılanların algıladıkları esnek kurumsal kültürün kurum içi geri bildirim algısı üzerinde yüzde 15 etkisi olduğu görülmektedir ($r^2=,150$; $p<0,05$). Esnek kurumsal kültür algısındaki 1 birimlik değişim çalışanlar arası geri bildirim algısında ,391 birimlik değişime neden olmaktadır ($B=,391$).

Şekil 5.1: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Araştırma modeline ilişkin diyagram incelendiğinde, esnek kurumsal kültürün yenilikçilikteki değişimin yüzde 7'sini açıkladığı, içsel motivasyondaki değişimin yüzde 40'mı açıkladığı, kurum içi geri bildirimdeki değişimin ise yüzde 24'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 5.21: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayı Sonuçları

Değişkenler arası hipotezler	β	t	p
Esnek kurumsal kültür → Yenilikçilik	,26	3,169	,002
Esnek kurumsal kültür → Çalışan motivasyonu	,63	6,743	,000
Esnek kurumsal kültür → Kurum içi geri bildirim	,49	7,824	,000

Tablo 5.21 incelendiğinde, esnek kurumsal kültürün yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve

çalışanlar arası geri bildirim üzerinde anlamlı etkisi olduğu ($p<0,05$), esnek kurumsal kültürün en fazla çalışan motivasyonunu etkilediği ($\beta=,63$), kurum içi geri bildirim daha düşük oranda etkilediği ($\beta=,49$), en az ise yenilikçiliği etkilediği ($\beta=,26$) görülmektedir. Tabloda yer alan “t” değerlerinin her hipotez için pozitif olduğu, bu nedenle esnek kurumsal kültürün yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve kurum içi yani çalışanlar arası geri bildirim üzerindeki etkisinin pozitif olduğu söylenebilir.

Tablo 5.22: Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
2,195	,065	,944	,902	,917	,888	,080	,084

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013b), NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram 2016).

Araştırma modeline ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin (Ki-kare/sd=2,195; RMSEA=,065; CFI=,945; NFI=,902; GFI=,917; AGFI=,888; RMR=,080; SRMR=,084) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu ve modelin uygun bir model olduğu görülmektedir.

Tablo 5.23: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Esnek kurumsal kültür	,879
Yenilikçilik	,689
Çalışan motivasyonu	,832
Kurum içi geri bildirim	,833

Tablo 5.23 incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan esnek kurumsal kültür ölçeği, işsel motivasyon ölçeği ve kurum içi geri bildirim ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu, yenilikçilik ölçeğinin ise orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir (Özdamar 2013a).

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde organizasyonlar, değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak bir ortamda hayatta kalmak için organizasyon yapısını çevik tutmak durumundadır. Bu nedenle çevik örgüt yapısı günden güne kurum kültüründe daha önemli bir kavram haline geldiği görülmektedir (Akkaya 2018). Bahsedilen kavramı modelleme çalışmaları ilk olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından yapılmıştır. Peşi sıra Crocitto ve Youssef (2003), örgütsel çevikliğin insani tarafı ile alakalı bir çalışma yaparak, işletmelerin başarılı olabilmesi için hız, esneklik, adapte olma ve yetkinlik olarak sonuca ulaştırılan 4 unsuru örgütsel çeviklik kavramı ile bağdaştırmıştır. Literatür taramasına göre Agile organizasyon yapısı bir çok alanda pozitif etki göstermektedir. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında çalışmaların genel olarak yazılım/ bilgi teknolojileri departmanları üzerinde yoğunlaşmış olduğu ve kurum bazında agile örgüt kültürü araştırmalarının eksikliği görülmektedir.

Bu nedenle yapılan bu çalışmada çevik organizasyon yapısının esnek kurum kültürü üzerindeki etkileri yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve çalışanlar arasındaki geri bildirim olarak sınıflandırılan üç bağlı değişken üzerindeki etkileri incelenerek literatüre katkı sunulmak amaçlanmıştır. Çalışmanın amacına göre 4 ana araştıma sorusu ve bağlantılı hipotezler oluşturulmuştur. Vaka katılımcıları, sektör ve çalışan sayısından bağımsız, beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. 283 katılımcıdan oluşan bir örnekleme yapılan bu anketin sonuçları, bağımsız örneklem T testi ve regresyon analizi olmak üzere iki ana istatistiksel yöntem ile analiz edildi.

Yapılan analizlerin sonucu "Organizasyonel çeviklik esnek kurum kültürü ile doğru orantılıdır." hipotezini doğrular niteliktedir. Rekabet ortamının yoğun olduğu ve gün geçtikçe de yoğunlaştığı bu ortamda, kurumları birbirinden farklılaştıran ve başarılarını devam ettirmelerini sağlayan şey değişime açıklık olduğu söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç daha önceki çalışmalarda incelenen "Esnek yapılarda bulunan sürekli değişime adapte olan kültürünün oluşturulması, yeni fikirlerin denenmesi, yöneticilerin yeniliğe olan esnek bakışı ve gerekli durumlarda süreçleri iyileştirme çalışmalarına

verilen önem çevik organizasyonlarının gereksinimleri arasındadır (Teece ve diğ. 2016; Singh ve diğ. 2013).” önermesi ile benzerlik içermektedir.

Daha önceki çalışmada çevik örgüt yapısına sahip oranizasyonların inovasyon performansı çevik olmayan kuruluşlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tsou ve Cheng 2018). Bir başka çalışmada ise inovasyon kapasitesinin organizasyonel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bir firmanın inovasyon kapasitesinin firmanın ne kadar çevik olduğunu belirlediği sonucuna ulaşılmıştır (Heydarabadi ve diğ. 2018). Çevik kurumsal kültür yapısı yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir hipotezi ile benzerlik göstermektedir. Bu tür organizasyonlarda başarılı rekabet temelleri (hız, esneklik, yenilikçilik, kalite ve karlılık), kaynakların tutarlılığı ve müşteri dostu ürün ve hizmetler sunarak hızlı değişimlerin olduğu bir bilgi ortamında uygun önlemlerin alınması açısından önemlidir.

Don Lowe'nun (2019) yayımlanmış olduğu blog yazısında bir kuruluştaki yerleşik kültürün ve düşünme sürecinin, kullanılan metodoloji veya araçlardan daha önemli olduğu vurgulanmıştır. Doğru kültür olmadan metodolojinin şansı yoktur. Bu özellikle çevik metodolojilerle ilgilidir. Organizasyonlarda insanları motive etmeye çalışmak yerine, insanlara kendi eylemleri ve başarıları ile motive olmaları için fırsatlar sağlamaktır (Lowe 2019). Whitworth ve Biddle (2007) yapmış olduğu çalışmada *Agile* uygulamaları ile motivasyon ve uyum gibi olumlu ekip sonuçları arasındaki bağlantıyı incelemiş ve doğru orantılı sonuçlar elde etmiştir. Bu, çevik kurumsal kültür yapısı çalışanların iş motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir, hipotezimizi doğrular niteliktedir ve çevik geliştirme ekiplerinin, doğaları gereği, birlikte iyi çalışan disiplinli ve motive olmuş kişilerden oluşması gereklidir şeklinde yorumlanabilir.

Gerçekleştirmiş olduğum çalışmada, analiz edilen anket sonuçlarına göre *Agile* şirket yapısının esnek kurumsal kültür üzerindeki etkisinin geri bildirim sürecinde kısmen pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer olarak, Örgütsel Kültür ve Agile Yöntem Teknikleri'nin kullanımı üzerine çalışmalar gerçekleştiren Strode ve diğ. (2009) yapmış olduğu çalışmada sosyal etkileşimler üzerine yoğunlaşmıştır. *Agile* organizasyonların takım çalışmasına verdiği önem sayesinde elde ettiği bulgulardan birisi

de geri bildirimdir. Geri bildirime önem veren organizasyonlarda sosyal etkileşim güvenilir, işbirliğine dayalı ve yetkindir denilebilir. Proje yöneticisi kolaylaştırıcı olarak hareket etme eğilimindedir.

Özet olarak, çevik kurumsal kültür sorunlara hızlı tepki veren bir zihniyet aşılacaktır. Hatalar öğrenme fırsatları olarak ele alınır ve geri bildirim her zaman memnuniyetle karşılanır. Diğer bir deyişle, bir şeyin düzeltilmesi gerektiğinde, derhal harekete geçilir; şikayet etmek ve sorunları belirlenen kanallara yönlendirmeye çalışmak, sorunun bir parçası olmak yerine, yalnızca çözümün bir parçası haline gelir. *Agile* kurumsal kültürünün en büyük avantajlarından biri, organizasyonların geleneksel zihniyette sıkışmış rakiplerine karşı çevik olmalarıdır. Çevik şirketler projelerde hızla ilerlerken ve kar elde ederken, rakipler süreçlerini mükemmelleştirmeye çalışacak ve planlamalarını iyileştirmenin yollarını arayacaklardır.

Çevik kurum kültürünün yenilikçilik, motivasyon ve geri bildirim süreçlerinde olumlu bir etkiye sahip olması kurumların iç iletişim süreçlerini de iyileştirerek çalışan bağlılığına, daha kapsamlı bir şekilde çalışan deneyimine olumlu bir katkı sağlayacaktır. Bu da kurumların işveren markasını güçlendirerek daha yetenekli çalışanları bünyelerine katabilmesine olanak tanıyacaktır. Çevik kurum kültürü hiyerarşik ve bürokratik iletişimden daha değerli olan, insani açıdan ilişki kurma ihtiyacını karşılayan özellikleriyle benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi gereken organizasyonel yapılanmadır.

7. ARAŞTIRMANIN ETKİLERİ VE KISITLARI

7.1 ETKİLERİ

Rekabetin çok yoğun, değişimin çok hızlı olduğu bu dijital dönemde çalışanlara iyi bir deneyim yaşatmak önemlidir çünkü günümüzde yetenekli kişilere iş arama süreçlerinde birçok seçenek sunulmaktadır ve onlar birçok teklif ile karşılaşmaktadır. Kalifiye çalışanlar, kendilerini geliştirecekleri değişime çevik bir şekilde uyum sağlayabilecekleri ve hırsız ziyade başarı azmi ile geleceklerini şekillendirmek istemektedirler. Çeviklik üzerine bir çok çalışma yapılmıştır ama bu çalışmalar genellikle Bilgi Teknolojileri Departmanları'nı kapsayacak şekilde yazılım projeleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada ise çevikliğe daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşarak çevik şirket yapısının üzerine araştırmalar yapılmış ve yenilikçilik, çalışan motivasyonu ve çalışanlar arası geri bildirim süreçleri üzerine yoğunlaşmıştır. Literatürde bu tarz hiçbir çalışmaya rastlanmadı. Bu nedenle bu çalışma, çeviklik merkezli çalışan deneyimini içeren araştırmalara önemli bir değer katacaktır.

7.2 KISITLARI

Bu çalışmanın potansiyel sınırlamaları vardır.

- i. Bu çalışmanın bulguları, benzer bir çevrede, benzer sosyodemografik özelliklere sahip benzer bir popülasyonla sınırlıdır.
- ii. Katılımcıların veri toplama araçlarında yer alan maddelerin tamamına bilgi ve dürüstlükleri ile doğru yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- iii. Araştırma için toplanan örneklerin benzer kriterlerle evreni ve genel popülasyonu en iyi temsil ettiği varsayılmıştır.
- iv. Çalışmaya katılmayı kabul eden tüm katılımcıların benzer kültürel, sosyal ve çevresel özellikleri paylaştığı varsayılmıştır.
- v. Veri toplama araçlarının kurumsal kültür, yenilikçilik ve çalışan motivasyonu ve çalışanlar arası geri bildirim değişkenleri hakkında doğru bilgileri doğru bir şekilde ortaya koyduğu varsayılmıştır.

7.3 GELECEK ARAŞTIRMALAR

Bu çalışmaya katılanlar, çoğu genç ve orta yaşlı olan 283 yetişkinden oluşuyordu. Onlara linkedIn, facebook, twitter, Instagram gibi çevrimiçi iletişim araçları ile ulaşılmıştır. Katılımcılar, belirli özelliklere ve koşullara sahip popülasyonu temsil etmek üzere rastgele örnekleme ile bilinçli olarak seçilmişlerdir. Temel amaç, çevik şirket yapısı ile çevik olamayan şirket yapısının esnek kurumsal kültür yapısına bağlı kalarak belirli değişkenler üzerindeki karşılaştırılmasının incelenmesiydi. Numune sayısı, tanımlayıcı istatistiksel analizlerin yanı sıra çıkarımsal analiz için yeterince büyük olduğundan, istatistiksel olarak önemli sonuçları da temsil ederler. Ancak, sonuçları genellerken, bu araştırma alanı için derinlerde yatan ayrıntılara ve özelliklere dikkat edilmelidir. Araştırmacılar, katılımcılarından olabildiğince fazla bilgi ve değişken almalıdır. Ayrıca, daha faydalı sonuçlara ulaşmak için bazı etkileyen faktörleri izole etmeleri gerekir. Sonuçları istatistiksel analizle karşılaştırmak için katılımcıların dağılımları eşit olmalıdır.

Gelecekteki araştırmalar için bir diğer önemli konu ise araştırmaların yapısı olabilir. Nicel araştırma metodolojilerine ek olarak, nitel araştırma yaklaşımları gereklidir. Daha detaylı ve derin bir çalışma, çevik kurum kültürünün kurum ve çalışanlar için avantajları hakkında kesinlikle zengin bilgiler sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Atkinson, J. ve Meager, N., 1986. *Is flexibility just a flash in the pan*. Personnel Management.

Barry, B., 1981. *Software engineering economics*. New York, 197.

Boeg J., 2012. *Priming Kanban*. Trifork.

Certo, S. C., 2000. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment*.

Christensen, C. M., 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Cooke, J. L., 2012. *Everything you want to know about Agile*. IT Governance Ltd.

Davila, T., Epstein, M. ve Shelton, R., 2012. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, And Profit From It*. FT Press.

McClelland, D. C., 1961. *Achieving society (Vol. 92051)*. Simon and Schuster.

DeMarco, T. ve Lister, T. R., 1987. *Peopleware: Productive projects and teams*. New York: Dorset House.

Doz, Y. ve Kosonen, M. 2008. *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.

Elssamadisy, A., 2008. *Agile Adoption Patterns: A Roadmap to Organizational Success (Adobe ebook)*. Addison-Wesley Professional.

Flamholtz, E. ve Randle, Y., 2011. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press.

Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K., 1995. *Agile competitors and virtual*

- organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold New York.
- Gunasekaran, A., 2001. *Agile manufacturing: the 21st century competitive strategy*. Elsevier.
- Herzberg, F., 1968. *One more time: How do you motivate employees (Vol. 65)*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Highsmith, J., 2002. *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional.
- Jones R. J., 2001. *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson.
- Kotter, J. P., 2008. *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Lawrence P.R. ve Lorsch J.W., 1967. *Organization and Environment*, Irwin, Homewood, IL.
- Leybourn, E., 2013. *Directing The Agile Organisation: A lean approach to business management*. IT Governance Ltd.
- Maslow, A. H., 1981. *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.
- Measey, P., 2015. *Agile Foundations: Principles, Practices and Frameworks*. BCS.
- Oden, H. W., 1997. *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*. Praeger.
- Rasmusson, J., 2010. *The agile samurai: How agile masters deliver great software*. Pragmatic Bookshelf.
- Sansone, C. ve Harackiewicz, J. M., 2000. *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Elsevier.
- Schumpeter, J. A., 1939. *Business cycles*, 1, pp. 161-174, New York: McGraw-Hill.
- Schwaber, K. ve Sutherland, J., 2017. *The scrum guide*. Scrum Alliance.

- Schwaber K., 2004. *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
- Schwaber, K. ve Beedle, M., 2002. *Agile software development with Scrum*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- SCRUMstudy, 2013. *A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK Guide)*. VMEdu Inc.
- Smith, P. G., 2007. *Flexible Product Development: Building Agility For Changing Markets*. John Wiley & Sons.
- Tavşan N. ve Erdem C., 2019. *Müşteri Deneyimi Yönetimi*, Beta Basım Yayın Evi.
- Taylor, E. B., 1871. *Primitive Culture*, 1924. New York, Brentance.
- Thomas, K. W., 2000. *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tidd J. ve Bessant J., 1997. *Managing innovation: Integrating technological, organizational and market change*, John Wiley & Sons.
- Volberda, H. W., 1999. *Building The Flexible Firm: How To Remain Competitive*. Oxford university press.
- Zaltman, G., Duncan, R. ve Holbeck, J., 1973. *Innovations and Organizations*, John Wiley and Sons. Inc., New York.

Sürekli Yayınlar

- Ackoff, R. L. 1977. Towards flexible organizations: A multidimensional design. *Omega*, **5**(6), 649-662.
- Alhadid A. ve Abu-ruhman A., 2015. Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan, *International Review of Management and Business Research*, **4**(1), pp. 34-39.
- Amah, E., Nwuche, C. ve Chukwuigwe, N., 2013. Effective reward and incentive scheme for effective organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, **4**(13), pp. 73-79.
- Alper, S., Tjosvold, D. ve Law, K. S., 2000. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel psychology*, **53**(3), pp. 625-642.
- Asproni, G., 2004. Motivation, teamwork, and agile development. *Agile Times*, **4**(1), pp. 8-15.
- Bahrami, H., 1992. The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, **34**(4), pp. 33-52.
- Banbury, C. M. ve Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic management journal*, **16**(S1), pp. 161-182.
- Bergh, P., Thorgren, S. ve Wincent, J., 2011.. Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, **7**(1), pp. 17-37.
- Braunscheidel, M. J. ve Suresh, N. C., 2009. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of operations Management*, **27**(2), pp. 119-140.
- Bruce, K. ve Nyland, C., 2011. Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization studies*, **32**(3), pp. 383-405.

- Campanelli, A. S. ve Parreiras, F. S., 2015. Agile Methods Tailoring—A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, **110**, pp. 85-100.
- Cavalcante, S., Kesting, P. ve Ulhøi, J., 2011. Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. *Management decision*.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. ve Wensley, A. K., 2016. Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, **69**(5), 1544-1549.
- Cervone, H. F., 2011. Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, **27**(1).
- Cockburn, A. ve Highsmith, J., 2001. Agile software development, the people factor. *Computer*, **34**(11), pp. 131-133.
- Cooper, R. G. ve Kleinschmidt, E. J., 2007. Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. *Research-Technology Management*, **50**(3), pp. 52-66.
- Crossan, M. M. ve Apaydin, M., 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, **47**(6), pp. 1154-1191.
- Czerniak, J. ve Zarzycki, H., 2010.. Development and code management of large software systems. *PSZW*, **27**, 327-339.
- Damanpour, F., 2010. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, **21**(4), pp. 996-1010.
- Damanpour, F. ve Aravind, D., 2012. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and organization review*, **8**(2), pp. 423-454.
- Das, T. K. Ve Teng, B. S., 2001. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, **22**(2), pp. 251-283.
- Dastmalchian, A. vw Blyton, P., 2001. Workplace flexibility and the changing nature of

work: An introduction.

Deal, T. E. ve Kennedy, A. A., 1982. Corporate Cultures Reading, MA: Addison-Wesley.

Deshpande, R. ve Webster Jr, F. E., 1989. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, **53**(1), pp. 3-15.

Deshpandé, R., Farley, J. U. ve Webster Jr, F. E., 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, **57**(1), pp. 23-37.

Dos Santos, B. L. ve Peffers, K., 1995. Rewards to Investors in Innovative Information Technology Applications: First Movers and Early Followers in ATMs. *Organization Science*, **6**(3), 241-259.

Dumay, J. ve Cuganesan, S., 2011. Making sense of intellectual capital complexity: measuring through narrative. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.

Drucker, P. F., 1998. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, **76**(6), pp. 149-157.

Drucker, P. F., 1999. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, **41**(2), pp. 79-94.

Elibol, M. ve Erol, Ç. S., 2017. Scrum Metodu Kullanılarak Bir Mobil Uygulama Geliştirme Sürecinin Gerçekleştirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, **10**(2), pp. 169-176.

Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. 2009. Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, **118**(2), 410-423.

Garcia, R. ve Calantone, R., 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, **19**(2), pp.110-132.

Gatignon, H., ve Xuereb, J. M., 1997. Strategic orientation of the firm and new product

- performance. *Journal of marketing research*, **34**(1), pp. 77-90.
- Gencer, C. ve Kayacan, A., 2017. Yazılım proje yönetimi: Şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, **10**(3), ss. 335-352.
- Golden, W. ve Powell, P., 2000. Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?. *Omega*, **28**(4), pp. 373-384.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C., 2005. Organizational DNA for Strategic İnnovation. *California Management Review*, **47**(3), pp. 47-76.
- Guiso, L., Sapienza, P. ve Zingales, L., 2015. Corporate culture, societal culture, and institutions. *American Economic Review*, **105**(5), 336-39.
- Ganesan, S. ve Weitz, B. A., 1996. The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of retailing*, **72**(1), pp. 31-56.
- Hannola, L., Friman, J. ve Niemimuukko, J., 2013. Application Of Agile Methods İn The İnnovation Process. *International Journal of Business Innovation and Research*, **7**(1), pp. 84-98.
- Hansen, E., Knowles, C. ve Shook, S. R., 2008. Assessing İnnovateness in the North American Softwood Sawmilling İndustry Using Three Methods. *Canadian Journal of Forest Research*, **38**(2), pp. 363-375.
- Hansson, C., Dittrich, Y., Gustafsson, B. ve Zarnak, S., 2006. How agile are industrial software development practices?. *Journal of systems and software*, **79**(9), pp. 1295-1311.
- Hatum, A. ve Pettigrew, A. M., 2006. Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British journal of management*, **17**(2), 115-137.
- Hines, P., Holweg, M. ve Rich, N., 2004. Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*, **24**(10).
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M., 1998. Innovation, market orientation, and organizational

- learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, **62**(3), pp. 42-54.
- Hofstede, G., 1980. Culture and organizations. *International studies of management & organization*, **10**(4), 15-41.
- Ivanova M., 2013. Corporate Culture as the Key Element of Business, Master Thesis, Tilburg University, Tilburg Law School.
- Jyothi, V. E. ve Rao, K. N., 2012. Effective implementation of agile practices- Incoordination with lean Kanban. *International Journal on Computer Science and Engineering*, **4**(1), pp. 87.
- Kitchell, S., 1995. Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**(3), pp. 195-205.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1994). The influence of coworker feedback on salespeople. *Journal of Marketing*, **58**(4), pp. 82-94.
- Kumkale, İ., 2016. Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, **2**(3), pp. 118-124.
- Lau, C. M. ve Ngo, H. Y., 2004. The HR System, Organizational Culture, And Product Innovation. *International Business Review*, **13**(6), pp. 685-703.
- Liao, S. H. ve Wu, C. C., 2010. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, **37**(2), pp. 1096-1103.
- Lindberg, P., 1990. Strategic manufacturing management: a proactive approach. *International Journal of Operations & Production Management*, **10**(2), pp. 94-106.
- Lu, Y., ve K.(Ram) Ramamurthy, 2011. Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, **35**(4), pp. 931-954.

- Lu, H. K., Lin, P. C., Huang, P. C. ve Yuan, A., 2017. Deployment and Evaluation of a Continues Integration Process in Agile Development. *Journal of Advances in Information Technology*, **8**(4).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, **50**(4), pp. 370.
- Moe, N. B., Dingsøy, T. ve Dybå, T., 2010. A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, **52**(5), pp. 480-491.
- Mol, M. J. ve Birkinshaw, J., 2009. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, **62**(12), 1269-1280.
- Maranville, S., 1992. Entrepreneurship in the business curriculum. *Journal of Education for Business*, **68**(1), pp. 27-31.
- Martelo-Landroguez, S. ve Cegarra-Navarro, J. G., 2014. Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management*, **18**(2).
- Malena, N., 2016. Agile Organizations, Master Tesis, Novancia Business School Paris.
- McHugh, O., Conboy, K. ve Lang, M., 2011. Using agile practices to influence motivation within IT project teams. *Scandinavian Journal of Information Systems*, **3**(2), pp. 85-110.
- Misra, S. C., Kumar, V. ve Kumar, U., 2006. Success Factors of Agile Software Development. *Software engineering research and practice*, **1**, pp. 233-239.
- Niewöhner, N., Asmar, L., Wortmann, F., Röltgen, D., Kühn, A. ve Dumitrescu, R., 2019. *Design fields of agile innovation management in small and medium sized enterprises*. *Procedia CIRP*, **84**, pp. 826-831.
- O'reilly, C. A. ve Chatman, J. A., 1996. Culture As Social Control: Corporations, Cults, And Commitment. *Elsevier Science*, **18**, pp. 157–200.

- Overholt, M. H., 1997. Flexible organizations: Using organizational design as a competitive advantage. *People and Strategy*, **20**(1), 22.
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V., 2006. Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, **15**(2), pp. 120-131.
- Öberg, C. ve Alexander, A. T., 2019. The Openness of Open İnnovation in Ecosystems– Integrating İnnovation and Management Literature on Knowledge Linkages. *Journal of Innovation & Knowledge*, **4**(4), pp. 211-218.
- Özçifçi, V. ve Sarıçay, H., 2014. İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **18**(1), pp. 387-404.
- Özkan, Ö. ve Turunç, D., 2015. Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; **20**(1).
- Pavlou, P. A. ve El Sawy, O. A., 2006. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research*, **17**(3), pp. 198-227.
- Prakash J. ve Attrı R., 2017. Analysis of the Barriers of Organizational Agility, *International Review of Business and Finance*, **9** (1), pp. 7-10
- Piispanen, T., 2008. State-of-the-Art Technologies, Doctoral dissertation, Helsinki University Of Technology.
- Ratnatunga, J., Gray, N. ve Balachandran, K. R., 2004. CEVITA™: The Valuation And Reporting Of Strategic Capabilities. *Management Accounting Research*, **15**(1), pp. 77-105.
- Ragin-Skorecka, K., 2016. Agile enterprise: A human factors perspective. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, **26**(1), pp. 5-15.
- Saeed, F. ve Sundararaman, V. 2018. Employee performance evaluation in agile work environment, Master's Thesis.

- Sanchez, Á. M., Pérez-Pérez, M. ve Vicente-Oliva, S., 2019. Agile production, innovation and technological cooperation. *Baltic Journal of Management*, **14**(4), pp. 597-615.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V., 2003. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, pp. 237-263.
- Schein, E. H., 1983. The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, **12**(1), pp. 13-28.
- Schein, E. H., 1990. Organizational Culture: What it is and How to Change it. *In Human resource management in international firms*. pp. 56-82.
- Shahrabi, B., 2012. The Role of organizational learning and agility in change management in state enterprises: a customer-oriented approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, **3**(12), pp. 2540-2547.
- Shahzad, F., Xiu ve Shahbaz, M., 2017. Organizational Culture And Innovation Performance In Pakistan's Software Industry. *Technology in Society*, **51**, pp. 66-73.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z., 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, **62**(1-2), pp. 7-22.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z., 2001. Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K., 2007. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, **37**(5), pp. 445-460.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H., 2015. Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, **168**, 181-196.
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J. ve Schnackenberg, A., 2013. Organizational Agility: What It Is, What It Is Not, And Why It Matters. *In Academy Of Management Proceedings*,

1(1), pp. 1-40.

Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., ve Dimovski, V., 2007. Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, **106**(2), pp. 346-367.

Škerlavaj, M., Song, J. H. ve Lee, Y., 2010. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications*, **37**(9), pp. 6390-6403.

Sujan, H., 1986. Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *Journal of Marketing Research*, **23**(1), pp. 41-49.

Swink, M. L., Mabert, V. A., 2000. Product development partnerships: Balancing the needs of OEMs and suppliers. *Business Horizons*, **43**(3), pp. 59-68.

Szczepańska-Woszczyzna, K., 2015. Leadership And Organizational Culture As The Normative Influence Of Top Management On Employee's Behaviour In The Innovation Process. *Procedia Economics and Finance*, **34**, pp. 396-402.

Tallon, P. P. ve Pinsonneault, A., 2011. Competing Perspectives On The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model. *MIS quarterly*, pp. 463-486.

Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S., 2016.. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, **58**(4), 13-35.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **18**(7), pp. 509-533.

Tsourveloudis, N. C. ve Valavanis, K. P., 2002. On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, **33**(3), pp. 329-342.

Ullah, S., Husnain, M., Qaiser, R., Ahmed, S., Fahad, M., Qadri, S. ve Muhammad, S. S., 2017. A Comparative Analysis of DXPRUM and DSDM. *IJCSNS*, **17**(5), pp. 259.

- Van Oosterhout, M., Waarts, E. ve van Hillegersberg, J., 2006. Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, **15**(2), pp. 132-145.
- Volberda, H. W. ve Baden-Fuller, C., 1997. Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, **27**(2), pp. 95-120.
- Weber, Y. ve Tarba, S. Y., 2014. Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, **56**(3), pp. 5-12.
- Womack, J. P. ve Jones, D. T., 1997. Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, **48**(11), 1148-1148.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. 1999. Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, **62**(1-2), 33-43.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. ve Idris, M. T. M., 2013. Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, **2**(5), pp. 18-22.

Diğer Yayınlar

ACM Agile, Fast Forward Blog [online], <https://www.acmagile.com/fast-forward-blog/> [erişim tarihi 2 Mart 2020].

Agile HR Manifesto, Manifesto for Agile HR Development [online]. <https://www.agilehrmanifesto.org> [erişim tarihi 8 Eylül 2020].

Alphabet, 2017. *Form 10-K: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(D) of the Securities Exchange Act of 1934* [online]. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1652044/000165204418000007/goog10-kq42017.htm> [erişim tarihi 22 Ekim 2020].

Balcı D., 2019. *Agile Nedir?* [online], <https://www.acmagile.com> [erişim tarihi 8 Eylül 2020].

Beck, K., Grenning, J. ve Martin, R. C., 2001. *Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu*.

“Best practices and case studies for your success”, 2018. <https://innosabi.com/en/resources/how-companies-do-it/> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Blueprint, *Agile Methodologies*, <https://www.blueprintsys.com/agile-development-101/agile-methodologies> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Bolívar J.M., 2017. *Agile People Management in VUCA Environments*, <https://www.glocalthinking.com/en/agile-people-management-in-vuca-environments> [erişim tarihi 11 Haziran 2020].

Bukrek, 2018, *Artıları ve Eksileri ile Kanban Yöntemi* [online], <https://www.bukrek.com/artilari-ve-esksileri-ile-kanban-yontemi> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Cobb C., *What Are the Advantages and Disadvantages of Agile and Scrum?* [online], <https://managedagile.com/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-agile-scrum/#respond>, [erişim tarihi 15 Mart 2020].

- Conboy, K. ve Fitzgerald, B., 2004. Toward a conceptual framework of agile methods: a study of agility in different disciplines. In Proceedings of the 2004 ACM Workshop on Interdisciplinary Software Engineering Research. pp. 37-44.
- Denning S., 2019. Recognizing Excellence In Agility: The World Agility Forum [online], <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/09/01/recognizing-excellence-in-agility-the-world-agility-forum/#22394c3e66f5> [erişim tarihi 15 Mart 2020].
- Diebold, P., Fernandez, D. M. ve şmite, D, 2015. Summary of the 1st international workshop on impact of agile practices (ImpAct 2015). In Proceedings of the 2015 International Conference on Software and System Process, pp. 181-182.
- Donges N., Agile and Non-Agile Project Management [online], <https://machinelearning-blog.com/2018/08/24/process-management-agile-and-non-agile-practices/>, [erişim tarihi 15 Mart 2020].
- Dove, R., 1994, Tools for analyzing and constructing agility. In Proceedings of the Third Annual Agility Forum Conference/Workshop, Austin, TX.
- Erdinç S., 2015, *Product Owner Kimdir? Projedeki rolü nedir?* [online], <https://sinanerdinc.medium.com/product-owner-kimdir-projedeki-rol%C3%BC-nedir-19260c12385a> [erişim tarihi 9 Mart 2020].
- Eschberger T., 2019. *Agility: Definition and significance for innovation management* [online], <https://www.lead-innovation.com/english-blog/agility-definition-innovation-management> [erişim tarihi 21 Aralık 2019].
- Feigenbaum E. 2017. *Is There a Difference Between Organizational & Corporate Culture?* [online], <https://bizfluent.com/info-8371893-there-between-organizational-corporate-culture.html> [erişim tarihi 12 Eylül 2020].
- Fırat P., 2018. rgtsel evikleşme: Proje rgtlerde Nexus Olgunluk Modeli nerisi / Organizational agility: Nexus Maturity Model for project organizations, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geri Besleme [online], https://tr.wikipedia.org/wiki/Geri_besleme [erişim tarihi 3

Temmuz 2020].

Güell F., 2019. *Agile Innovation* [online], <https://www.fguell.com/en/agile-innovation/> [erişim tarihi 2 Mart 2020].

Hatch N., 2016. *10 Critical Culture Change Elements in Agile Transformation* [online], https://www.insight.com/en_US/content-and-resources/blog/10-critical-culture-change-elements-in-agile-transformation.html [erişim tarihi 8 Eylül 2020].

Hengsberger, A., 2018. *Definition Innovation Management* [online], <https://www.lead-innovation.com/english-blog/definition-innovation-management> [erişim tarihi 2 Mart 2020].

IBM, *A Culture of Think* [online], https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think_culture/ [erişim tarihi 2 Mart 2020].

IBM, *Our Values at Work* [online], <https://www.ibm.com/ibm/values/us/> [erişim tarihi 2 Mart 2020].

Jeffries R., 2001, *Essential XP: Card, Conversation, Confirmation* [online], <https://ronjeffries.com/xprog/articles/expcardconversationconfirmation/> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Kaczmarek E., 2016. *Characteristics of agile innovation* [online], <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/characteristics-of-agile-innovation/#.YMCCFfn7RnI> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Komus, A. ve Kuber, M., 2015. Studie GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement eV in Kooperation mit der Hochschule Koblenz. Status Quo Agile–Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden, Koblenz.

Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., ... ve Zelkowitz, M., 2002, *Empirical findings in agile methods*. In Conference on extreme programming and agile methods. pp. 197-207.

Less M., Trill H. ve Birkinshaw J., 2018. *Fostering Employee Innovation at a 150-Year-*

Old Company [online], <https://hbr.org/2018/12/fostering-employee-innovation-at-a-150-year-old-company> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Lotz. M., 2018. Waterfall vs. Agile: Which is the Right Development Methodology for Your Project?, <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Manifesto for Agile Software Development [online], <http://agilemanifesto.org> [erişim tarihi 4 Nisan 2020].

MacVittie D., 2013, *Agility is Not a Methodology* [online], <https://devcentral.f5.com/s/articles/agility-is-not-a-methodology> [erişim tarihi 27 Ocak 2020].

Planview, What Is an Online Kanban Board? [online], <https://www.planview.com/resources/articles/what-is-an-online-kanban-board/> [erişim tarihi 15 Ocak 2020].

Rehkopf M., 2019. Kanban vs. Scrum [online], <https://www.atlassian.com/agile/kanban/kanban-vs-scrum> [erişim tarihi 3 Temmuz 2020].

Qumer, A. ve Henderson-Sellers, B., 2006. Comparative evaluation of XP and Scrum using the 4D Analytical Tool (4-DAT). In Proceedings of the European and Mediterranean conference on information systems, pp. 1-8.

Schmidt, T. S., Paetzold, K. ve Weiss, S., 2018. *Agile Entwicklung physischer Produkte*. VDI-Statusreport 09.

Smartsheet, What's the Difference? Agile vs Scrum vs Waterfall vs Kanban [online], <https://www.smartsheet.com/agile-vs-scrum-vs-waterfall-vs-kanban> [erişim tarihi 30 Temmuz 2019].

Smithson N., 2018. *Google's Organizational Culture & Its Characteristics* [online], <http://panmore.com/google-organizational-culture-characteristics-analysis> [erişim tarihi 1 Mart 2020].

- Strode, D. E., Huff, S. L. ve Tretiakov, A. 2009. *The impact of organizational culture on agile method use*. In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, pp. 1-9.
- Subhasis, Kanban Vs Scrum Vs Agile: A Detailed Comparison To Find Differences [online]. <https://www.softwaretestinghelp.com/kanban-vs-scrum-vs-agile/>
- Sull, D., 2017. *Competing Through Organizational Agility* [online], McKinsey Quarterly, Aralık 2009. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/competing-through-organizational-agility> [erişim tarihi 4 Kasım 2020].
- Süloğlu S. 2005. *Yöntem Çevik Olunca* [online], Datasel Bilgi Sistemleri http://www.emo.org.tr/ekler/401bb41f7e78637_ek.pdf [erişim tarihi 4 Kasım 2020].
- Thakur M., 2020. *Agile HR* [online]. <https://www.educba.com/agile-hr/> [erişim tarihi 4 Kasım 2020].
- Tokmak, İ., 2008. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi Ve Elektronik Sanayiine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- training4agile, 2016. *Günlük Scrum Toplantıları (Daily stand-up meeting) – Sıkça Karşılaştığımız Hatalar* [online], <https://www.training4agile.com/2016/03/19/gunluk-scrum-toplantilari/> [erişim tarihi 4 Nisan 2020].
- Vertex42, *Kanban Board Template* [online], <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/agile-kanban-board.html> [erişim tarihi 4 Nisan 2020].
- Vishwanath A., 2012. *Continuous Feedback in Agile Teams* [online], <https://www.infoq.com/articles/continuous-feedback-teams/> [erişim tarihi 4 Kasım 2020].
- What Is Enterprise Business Agility?*, 2019, <https://agilityhealthradar.com/what-is->

enterprise-business-agility/ [erişim tarihi 4 Kasım 2020].

What is project management? [online], <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/> [erişim tarihi 8 Aralık 2020].

Yalçın S., 2018 *Temeli Modern Yönetim Teorisi Dönemine Uzanan Çevikliğin (Agile) Tanımı ve 5 Temel Özelliği*, <https://listelist.com/ceviklik-nedir-ozellikleri/> [erişim tarihi 4 Kasım 2020].

Yılmaz, H. Ç., 2018. Çevik Proje Yönetiminin Teknoloji Alanında PRINCE2 Proje Yönetim Metodolojisi ile Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz C., 2016, *Scrum Toplantıları ve Ritüelleri* [online], <http://www.yilmazcihan.com/scrum-toplantilari-ve-rituelleri/> [erişim tarihi 4 Nisan 2020].

Yitmen M. 2018, *Business Agility* [online], <http://scrum.org/resources/blog/business-agility> [erişim tarihi 4 Nisan 2020].

Yikmen M. 2019, *Çevik Organizasyon* [online], <https://www.acmagile.com/cevik-organizasyon/> [erişim tarihi 4 Nisan 2020].

