

**ÇEVİK PROJE YÖNETİMİ, İŞ TALEPLERİ, İŞ KAYNAKLARI,
PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE TUTKUNLUK İLİŞKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Efe KAYA
16 11 65 204

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2024

**ÇEVİK PROJE YÖNETİMİ, İŞ TALEPLERİ, İŞ KAYNAKLARI,
PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE TUTKUNLUK İLİŞKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Efe KAYA

16 11 65 204

ORCID: 0000-0003-4263-0978

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ocak, 2024



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

EFE KAYA'nın "Çevik Proje Yönetimi, İş Talepleri, İş Kaynakları, Psikolojik Sermaye ve İşe Tutkunluk İlişkilerinin İncelenmesi" başlıklı tezi 29.01.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Dr.Öğr.Üyesi Mürşide ÖZGELDİ (Danışman) Maltepe Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr.Melek AKGÜN Maltepe Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr.Sevgi KALKAN Yeni Yüzyıl Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr.Yonca GÜROL Yıldız Teknik Üniversitesi	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Zeynep AKIN Maltepe Üniversitesi	

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.



TEŞEKKÜR

Doktora eğitimi ve tez süreci boyunca bilgi birikimi, rehberliği, manevi ve süreçsel destekleri için Sn. Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ'ye, izleme komitesinde yer alarak tez izleme sürecinde yapıcı geri bildirimleri ve yol göstericiliği için Sayın Prof. Dr. Yonca GÜROL ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zeynep AKIN'a teşekkür ederim.

Eğitim yaşamım süresince elindeki tüm imkanla beni destekleyen ailem, annem Ayşen KAYA ve babam Erkan KAYA'ya minnetlerimi sunarım. Her zor anımda yanımda olan, tüm bu süreçte hayatımı kolaylaştıran ve destek olan sevgili eşim Ahsen KAYA'ya çok teşekkür ederim.

Efe KAYA

Ocak, 2024

ÖZET

ÇEVİK PROJE YÖNETİMİ, İŞ TALEPLERİ, İŞ KAYNAKLARI, PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞE TUTKUNLUK İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ

Efe Kaya

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2024

Bu çalışma bilişim çalışanlarının çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Türkiye’de yaşayan 413 bilişim çalışanından oluşmaktadır.

İlişkisel tarama modeli ile yürütülen çalışmada veri toplama aracı olarak katılımcılara anket uygulanmıştır. Araştırmada çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk kavramlarının aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunlara ek olarak iş talepleri, iş kaynakları ve psikolojik sermaye ile işe tutkunluk aralarındaki ilişkilerde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre çevik proje yönetimi ile iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır. İş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk aralarında da pozitif yönlü ilişki vardır ancak bu ilişkilerde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolüne rastlanmamıştır. Son olarak iş talepleri ile çevik proje yönetimi ve iş kaynakları arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çevik Proje Yönetimi, İş Talepleri, İş Kaynakları, Psikolojik Sermaye, İşe Tutkunluk

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN AGILE PROJECT MANAGEMENT, JOB DEMANDS, JOB RESOURCES, PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WORK ENGAGEMENT

Efe Kaya

PhD Thesis

Department of Business Administration

Business Administration Doctorate Programme

Thesis Advisor: Asst. Prof. Mürşide Özgeldi

Maltepe University Graduate School, 2024

This study was conducted to examine the relationship between agile project management, job demands, job resources, psychological capital, and work engagement levels of IT employees. The study group for the research consists of 413 IT employees living in Turkey.

In the study conducted with the relational screening model, a survey was applied to the participants as a data collection tool. The research examined the relationships between agile project management, job demands, resources, psychological capital, and work engagement. In addition, the moderating role of agile project management in the relationships between job demands, job resources, psychological capital, and work engagement was investigated. According to research findings, there is a positive relationship between agile project management and job resources, psychological capital, and work engagement. There is also a positive relationship between job resources, psychological capital, and work engagement, but the moderating role of agile project management has not been found in these relationships. Finally, a negative relationship was found between job demands, agile project management, and business resources.

Keywords: Agile Project Management, Job Demands, Job Resources, Psychological Capital, Work Engagement.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	1
1.2 Amaç	2
1.3 Önem.....	3
1.4 Varsayımlar.....	4
1.5 Sınırlıklar	4
1.6 Tanımlar.....	5
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1 Çevik Proje Yönetimi	6
2.1.1 Proje yönetimi.....	6
2.1.2 Şelale modeli.....	9
2.1.3 Çevik proje yönetimi kavramı ve önemi.....	11
2.1.4 Çevik yaklaşımlar	17
2.1.4.1 Ekstrem Programlama (XP) Yaklaşımı	17

2.1.4.2	Scrum çerçevesi	18
2.1.4.3	Kanban yöntemi	21
2.1.4.4	Dinamik sistem geliştirme modeli (dynamic systems development model-DSDM)	22
2.2	İş Talepleri ve İş Kaynakları	23
2.3	Psikolojik Sermaye	26
2.4	İşe Tutkunluk	29
2.5	Değişkenler ile İlgili Araştırmalar	33
3.	YÖNTEM	41
3.1	Araştırma Modeli	41
3.2	Çalışma Grubu	42
3.3	Veriler ve Toplanması	46
3.3.1	Çevik proje yönetimi soru formu	46
3.3.2	İş talepleri ve iş kaynakları ölçeği	50
3.3.3	Psikolojik sermaye ölçeği	51
3.3.4	İşe tutkunluk ölçeği	51
3.3.5	Katılımcı bilgi formu	52
3.4	Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	52
4.	BULGULAR VE TARTIŞMA	55
4.1	Bulgular	55
4.1.1	Tanımlayıcı istatistikler	55
4.1.2	Doğrulayıcı faktör analizi	56
4.1.3	Güvenirlilik analizi	73

4.1.4	Korelasyon analizi	75
4.1.5	Regresyon analizi.....	76
4.1.5.1	Çevik Proje Yönetiminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	79
4.1.6	Farklılık analizleri.....	81
4.1.7	Hipotez testi sonuçları	90
4.2	Tartışma	91
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
	KAYNAKLAR	112
	EKLER.....	131
	Ek 1. Etik Kurul Kararı.....	131
	Ek 2. Anket Formu	132
	ÖZGEÇMİŞ	140

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubu ile İlgili Bilgiler	43
Tablo 2. Çalışma Grubu ile İlgili Çevik Proje Yönetimi Kullanım Bilgileri	45
Tablo 3. “Çevik Proje Yönetimi” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	47
Tablo 4. Çevik Proje Yönetimi Soru Formuna İlişkin AFA Sonuçları.....	49
Tablo 5. Çevik Proje Yönetimi Soru Formuna Ait Güvenirlik Analizi Bulguları	50
Tablo 6. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	54
Tablo 7. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları	55
Tablo 8. DFA Uyum İndeksi Referans Değerleri	57
Tablo 9. Çevik Proje Yönetimi Soru Formunun Uyum İndeks Değerleri	58
Tablo 10. İş Talepleri Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri.....	60
Tablo 11. İş Talepleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri	62
Tablo 12. İş Kaynakları Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri	63
Tablo 13. İş Kaynakları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri.....	65
Tablo 14. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri.....	67
Tablo 15. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri	69
Tablo 16. İş Tutkunluk Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri.....	71
Tablo 17. İş Tutkunluk Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri	73
Tablo 18. Güvenirlik Analizi Sonuçları	74

Tablo 19. Korelasyon Analiz Sonuçları	75
Tablo 20. Çevik Proje Yönetimi'nin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 21. İş Kaynakları'ın İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 22. Psikolojik Sermaye'nin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 23. İş Kaynakları ve Çevik Proje Yönetiminin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 24. İş Kaynakları'ın İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Çevik Proje Yönetimi'nin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 25. Psikolojik Sermaye ve Çevik Proje Yönetiminin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 26. Psikolojik Sermaye'nin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Çevik Proje Yönetimi'nin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 27. Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	82
Tablo 28. Yaş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	83
Tablo 29. Eğitim Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	85
Tablo 30. Meslek Kıdem Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	87
Tablo 31. Hipotez Sonuçları	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	41
Şekil 2. Çevik Proje Yönetimi Soru Formuna Ait Path Diyagramı.....	57
Şekil 3. İş Talepleri Ölçeği'ne Ait Path Diyagramı.....	59
Şekil 4. İş Talepleri Ölçeği Alt Boyutları İş Yükü ve Duygusal Talepler'e Ait Path Diyagramı	61
Şekil 5. İş Kaynakları Ölçeği 'ne Ait Path Diyagramı	62
Şekil 6. İş Kaynakları Ölçeğinin Alt Boyutları Otonom Çalışma ve Kişisel Gelişim İmkanları'na Ait Path Diyagramı	64
Şekil 7. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Path Diyagramı	66
Şekil 8. Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları İyimserlik, Dayanıklılık, Umut ve Öz Yeterliliğe Ait Path Diyagramı	68
Şekil 9. İşe Tutkunluk Ölçeği'ne Ait Path Diyagramı.....	70
Şekil 10. İşe Tutkunluk Ölçeği Alt Boyutları Olan Yoğunlaşma, Adanmışlık ve Dinçliğe Yönelik Path Diyagramı	72

KISALTMALAR

POB	: Positive Organizational Behavior (Pozitif Örgütsel Davranış)
SDLC	: Software Development Life Cycle (Yazılım Geliştirme Yaşam Döngüsü)
RUP	: Rational Unified Process (Rasyonel Birleşik Süreç)
RAD	: Rapid Application Development (Hızlı Uygulama Geliştirme)
PMI	: Project Management Institute (Proje Yönetim Enstitüsü)
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge (Proje Yönetimi Bilgi Birikim Klavuzu)
XP	: Extreme Programing (Ekstrem Programlama)
DSDM	: Dynamic Systems Development Model (Dinamik Sistem Geliştirme Modeli)

1. GİRİŞ

1.1 Problem

İş dünyasındaki hızlı değişimler, işletmelerin iş süreçlerini etkili bir şekilde yönetmeleri gerekliliğini artırmıştır. Bu bağlamda, çevik proje yönetimi, iş dünyasında daha fazla dikkat çeker hale gelmiştir ve iş süreçlerinin yönetiminde verim artırma aracı olarak yüksek bir potansiyel taşımaktadır. Çevik proje yönetiminin, iş süreçlerinde hızlı değişiklikler, müşteri memnuniyeti, iş performansı ve iş yapış biçimleri gibi kritik konularda etkiler yaratabileceği inancı sektörel uygulamalara sıklıkla yansımaktadır. Bu etkilerin bilimsel olarak desteklenmesi ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılması önemli bir ihtiyaçtır.

Çalışanlar, iş dünyasının temelini oluşturmaktadır. Bireylerin işlerine yönelik deneyimleri çalışanların sürdürülebilir ve üretken çalışma ortamı sağlanması açısından önemli konulardan biridir. Çevik proje yönetimi uygulamaları çalışanların iş hayatlarında değişikliklere sebep olduğundan çalışanlar üzerinde de bazı etkileri olması kaçınılmazdır. Birçok şirket iş süreçlerinin çevik dönüşümlerinde çalışanlar üzerindeki etkinin de olumlu olacağına yönelik bir varsayım ile yola çıkmaktadır. Bu varsayıma göre çevik proje yönetimi çalışanları daha motive, bağlı ve üretken hale getirir. Ancak, bu iddiaları destekleyecek kapsamlı akademik araştırma eksikliği olduğu gözlemlenmiştir.

Çevik proje yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınırken yalnızca bazı değişkenler üzerindeki etkilerine bakmak yerine, çalışanlara etkisi olduğu düşünülen farklı değişken ilişkilerindeki etkisini de göz önünde bulundurarak ilerlemenin çalışmanın etkisini artıracakı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışma kapsamına çalışanlar üzerindeki etkileri daha önce incelenen pozitif örgütsel davranış değişkenleri dahil edilmiştir.

Literatürde pozitif örgütsel davranış başlığı altında çalışanların işlerine yönelik algılarını inceleyen araştırmalar mevcuttur. Bu kapsamda ele alınan çalışmaların bazıları iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk kavramlarıdır. Bu kavramların kendi aralarındaki ilişkiler zaman zaman farklı örneklem gruplarında

incelenmiştir. Çevik proje yönetimi de işin yapılış şeklinde değişim barındırdığından çalışanların bu değişkenler ile ilgili algılarını etkileyebilecektir. Çevik proje yönetimi kullanımı ile değişkenleri tek tek inceleyen farklı çalışmalar olmasına karşın çevik proje yönetiminin bu ilişkilerdeki düzenleyici rolüne dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çevik proje yönetiminin direkt etkisinin yanı sıra değişkenler arası ilişkilerdeki düzenleyici rolünün de incelenmesi değerlendirilmiştir. Bu iş dünyasının dikkate alması gereken önemli bir durumdur. İş dünyası, sürdürülebilir olmak ve başarı sağlamak adına en yetenekli çalışanları cezbetmeyi ve elinde tutmayı arzulamaktadır. Aynı zamanda çevik proje yönetiminin çalışanlar üzerindeki gerçek etkilerini anlamak şirketlere daha etkili ve doğru bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Bu araştırma akademik bir boşluğu doldurmayı da hedeflemektedir. Çevik proje yönetimini anlamak, etkilerini değerlendirmek ve farklı çalışma gruplarında incelemek akademi dünyasına zenginlik katacaktır. Edinilen veriler, çevik yaklaşımın iş dünyasındaki genel kabul ve uygulamalarına bilimsel bir temel sağlama potansiyeline sahiptir. Bu araştırma aynı zamanda üniversite sektör ilişkileri açısından da kritik bir öneme sahiptir, akademik dünyayı ve iş dünyasını bir araya getirerek çevik proje yönetiminin potansiyelini daha iyi anlamamıza yardımcı olacak bir adım olarak görülmelidir.

Sonuç olarak çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu bu çalışmanın temel problemi olarak belirlenmiştir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkileri incelemektir. Dolayısıyla bu amaçla yapılan çalışmanın temel araştırma sorusu “çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk, arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların bu değişkenlere göre algılarının demografik ve çevik proje yönetimine göre farklılığı da incelenecektir.

1.3 Önem

Teknolojik gelişmeler ile hızlanan insan ve iş hayatı son yıllarda çalışma şekilleri konusunda oldukça değişim yaşamıştır. Örneğin internetin ve taşınabilir bilgisayarların bu kadar yaygın olmadığı dönemlerde bir işe alım uzmanı bir iş ilanı yayınlamak için gazetelere ilan verme sürecine girerek günler harcarken şu an çevrimiçi ortamlarda birkaç adımda ilanı binlerce kişiye ulaştırabilmektedir. Bu da işe alım sürecinin hızını kat kat artıran bir iş dönüşümü olarak karşımıza çıkmaktadır. Üstelik bu değişim tüm sektörlerde ve de insan hayatının her alanında yaşanmaktadır. Hızlanan yaşamın etkisiyle şirketler hızlı üretimi gündemlerine almaya başlamış, bu doğrultuda farklı çalışma yöntemleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Çevik proje yönetimi odağında hem müşteri memnuniyetini hem iş çıktılarını hem de hızı tuttuğu için şirketler açısından oldukça önemli bir araçtır. Ancak çalışanlar üzerindeki etkileri konusundaki varsayımsal bilgilerin yerine gerçek araştırma bulguları ile hareket edilmesi bir gerekliliktir.

Hızlı değişen ihtiyaçlar ve müşteri beklentilerine yönelik alternatif çözümlerden birisi olarak ortaya çıkan çevik proje yönetimi ile iş yapış şekilleriyle beraber iş hayatında birçok konuda değişiklik meydana gelmiştir. İş süreçleri, müşteriye yaratılan değer, proje yönetiminde yeni yaklaşımlar, prensipler ve uygulamalar bunlardan bazılarıdır.

Bu yeniliklerin sağlayacağı katkılardan bazıları müşteri memnuniyeti, iş performansı gibi iş çıktıları olmuş, çevik proje yönetimi ve bu değişkenler farklı araştırmalara konu olmuştur. Çevik proje yönetimi iş süreçleri çalışanların algıladığı iş talepleri, iş kaynakları gibi kavramları etkileyebilecek süreçlerdir. Çevik proje uygulayıcısı şirketlerin birçoğunda ve hatta genel olarak bilişim sektöründe, çevik manifestoda yer alan bazı değerler ve iş önceliklerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Uygulamada var olan bu iddialara yönelik temel oluşturabilecek nitelikteki araştırmaların yapılması bir ihtiyaçtır.

Örgütsel davranış literatüründe çalışanlar şirket performansı açısından önemli bir paydaştır. Bu sebeple çalışanlar ve işlerine yönelik algıları uzun yıllardır araştırma konusu olmuştur. İş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk gibi kavramlar ile çalışanların işlerine yönelik algıları araştırılmış ve bu değişkenler aracılığı ile akademik literatür ve uygulama dünyası zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Bu

değişkenler farklı çalışma gruplarında çalışanlar üzerinde incelenmiş ancak çevik proje yönetimi özelinde çok az çalışmaya rastlanmıştır. Çevik proje yönetimi uygulamalarının çalışanlarını geliştiren, açık iletişimi temel alan ve esnek yapısı ile değişikliklere hızlı uyum sağlayan yönleri iş talepleri, iş kaynakları ve işe tutkunluk gibi kavramlarla ilişkilendirilebilecek yönlerdir. Ayrıca çalışanların psikolojik sermayeleri de çalışanların işlerini algılama şekline etki edebilecek bir unsurdur. Bu değerlendirmeye göre bu değişkenler arasında bulunan ilişkilerin incelenmesi ve bulgular ışığında bir yargıya varılması önemli bir ihtiyaçtır.

Bu araştırma, çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma literatürde bu bağlamda bir araştırma yapılmamış olması açısından akademik bir boşluğu dolduracak niteliktedir. Buna ek olarak, iş dünyasında çalışanlar üzerinde pozitif etkileri vurgulanan çevik proje yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerini bulgular üzerinden açıklayarak uygulama dünyası açısından da bilimsel bir temel oluşturacaktır. Çalışma kapsamında yer alan diğer değişkenler üzerinden çalışanlara olan etkilerini ortaya koyarak çevik proje yönetimi uygulayıcılarına örgütsel davranış bilimine yönelik bilgi sağlayacaktır. Aynı zamanda bu araştırma hem akademideki hem de sektördeki boşlukları dolduracağından üniversite-sanayi iş birliği açısından da önemlidir.

1.4 Varsayımlar

Araştırmaya ilişkin varsayımlar şunlardır;

Araştırmaya katılan çalışanlar gönüllü ve istekli olarak çalışmaya katılmışlardır. Dolayısıyla katılımcılarının, araştırma için hazırlanan veri toplama aracında yer alan, ifadeleri doğru anlayarak, dürüst ve tarafsız bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çevik yöntemleri deneyimleme sürelerinin farklı olması ihtimalinin, çevik proje yönetimini algılama düzeylerini etkilemediği varsayılmıştır.

1.5 Sınırlıklar

Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde bilişim alanında çalışanlardan elde edilen veri ve bilgilere sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Çevik Proje Yönetimi: 2001 yılında yayınlanan Çevik Manifesto (Beck, 2001) ile yayılmaya başlayan çevik proje yönetimi yalın yönetim ilkeleri ile çevik yazılım geliştirme ilkelerinin proje yönetim ve ürün geliştirme süreçlerine uygulanması olarak tanımlanabilir. Çevik proje yönetimi, proje paydaşları ile ilişkileri aracılığı ile değişimlere hızlı uyum sağlama, değişimden öğrenme yeteneğine sahip olma ve müşteri değerine (finansal, kalite ve kullanılabilirlik) sürekli katkıda bulunma gibi avantajlar sağlar (Conboy, 2009).

İş Talepleri: İş yerindeki görevlerin gerektirdiği zihinsel ve fiziksel eforun doğurduğu fiziksel, psikolojik ve sosyal psikolojik etkileri olarak tanımlanır. Yüksek miktarda iş taleplerinin çalışanın duygusal yönden yıpranmasına, bir takım fiziksel sorunlar ve rahatsızlıklar yaşamasına ya da psikosomatik semptomların görülmesine sebep olabilmektedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli, 2001).

İş Kaynakları: bireyin iş üzerinden fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel kazanımlarıdır. İşin kişisel gelişim, karar alma, özgür hissetme gibi kişiyi besleyen yönlerdir (Hakanen, Schaufeli, ve Ahola, 2008).

Psikolojik Sermaye: Bireyin psikolojik olarak olumlu gelişim gösterme durumudur ve karşılaştığı zorluklarla baş etme ve karşılık verme süreçlerindeki psikolojik kapasitesini tanımlar (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007).

İşe Tutkunluk: Kişinin işe karşı beslediği enerjiden beslenen işe tutkunluk, bağlılığın ötesinde kendini işine hangi miktarda adanmış, işi gerçekleştirirken tüm benliğiyle ne miktarda orada bulunduğu ve ne yoğunlukta işine kendini dahil ettiği anlamına gelmektedir (Esen, 2011).

2. GENEL BİLGİLER

Çalışmanın bu kısmında çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk kavramları hakkında genel bilgiler yer almaktadır.

2.1 Çevik Proje Yönetimi

Çevik proje yönetimi plan odaklı geleneksel proje yönetim yaklaşımlarının değişikliklere uyum sağlayamaması ve bu nedenle projelerdeki risk faktörünü artırması nedeniyle doğan yeni arayışlar ile doğmuştur. Bu nedenle bu bölümde çevik proje yönetimi, proje yönetimi kavramı üzerinden verilmiştir ve çevik proje yönetimi yöntemleri ile ilgili detaylara girmeden önce en yaygın ve kabul görmüş proje yönetim yöntemlerinden Şelale modeline de değinilmiş ve çevik yaklaşımlar detaylandırılmıştır.

2.1.1 Proje yönetimi

Proje Yönetim Enstitüsü (PMI), Projeyi yeni bir ürün yaratmak, hizmet sağlamak ya da sonuç üretmek için gerçekleştirilen planlı ve geçici çaba olarak tanımlamaktadır (PMI, 2013). Buradaki geçici vurgusu projelerin başlangıç ve bitiş noktalarının olmasını ifade etmektedir. Proje başlangıcından önceki planlama aşamasında o projenin amacı ve hedefleri belirlenmektedir. Projeye duyulan ihtiyaç ortadan kalkar, proje amaçlarına ulaşamayacağı anlaşılır ya da proje hedeflerine ulaşırsa proje tamamlanmaktadır (PMI, 2013).

Proje yönetimi, belirli bir projenin hedeflerini ve amaçlarını başarılı bir biçimde yerine getirmek için kaynakları planlama, organize etme, güvence altına alma, izleme ve yönetme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (PMI, 2013). Proje aktivitelerine proje ekibinin bilgileri, becerileri ve tekniklerinin dahil edilmesiyle proje gereksinimlerinin karşılanması hedeflenmektedir. Seçilen proje yönetimi yaklaşımı, her zaman belirli projenin özelliklerine uyacak şekilde uyarlanmalıdır. Bu süreç, belirlenen proje yönetimi süreçlerinin uygun bir şekilde hayata geçirilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, proje yönetimi, projenin hedeflerine ulaşmak için planlama yapma, yönetme ve kontrol

etme süreçlerini içermektedir, bu da organizasyonların projeleri etkili ve olabildiğince verimli yürütmelerine olanak tanımaktadır (Crowder ve Friess, 2015).

Farklı sektör ve endüstrilerde farklı işlerin başarılması için proje yönetimi disiplininin benimsenmesi giderek yaygınlık kazanmaktadır (Winter ve Szczepanek, 2008, s. 97). Ürünün pazara sunulma süresini kısaltmaya yönelik ekonomik baskı, projelerin bir kuruluş içinde genellikle daha geniş stratejik öncelikleri karşılamak için yürütülmesine neden olmaktadır (Office of Government Commerce, 2007, s. 62). Bu baskı, kuruluşlar içinde eş zamanlı olarak üstlenilen projelerin sayısında bir artışa ve sonuç olarak bunların karşılıklı bağımlılıklarını ve çoklu uygulamalarını yönetmenin karmaşıklığına neden olmuştur (Platje, Harald, ve Wadman, 1994, s. 102; Turner ve Speiser, 1992, s. 199).

Program ve portföy yönetimi gibi birden fazla projenin eş zamanlı yönetimi, stratejilerin uygulanması, işletme dönüşümü, sürekli iyileştirme ve ürün geliştirme için artık birçok kuruluşta baskın modeldir (Winter, Smith, Morris, ve Cicmil, 2006, s. 642). Çoklu projelerin kullanımı arttıkça, bu projelerin yarattığı değer daha fazla incelemeye tabi tutulmaktadır. Örneğin, Marnewick ve Labuschagne (2011), eylem araştırması yoluyla, birçok projenin belirlenen zaman ve bütçe dahilinde tamamlanmadığını ve kuruluşa beklenen faydaları sağlamadığını bulmuştur. Bu durumun en önemli nedenleri projelerin bağlantısız olması, silolar halinde yönetilmesi, uyumlu olmaması veya tek bir kesintisiz portföy olarak yönetilmemesi gibi nedenlerdir (Knodel, 2004, s. 49). Sonuç olarak, yönetim literatürü, birden fazla projenin yapılandırılmış ve disiplinli yönetiminin önemini kabul etmiş ve projelerin, içinde bulundukları kuruluşlar için değer yaratmak amacıyla, onay ve başlatma süreçlerinin bir parçası olarak kurumsal strateji ile uyumlu olmalarının önemini ifade etmektedir (Meskendahl, 2010, s. 811; Milosevic ve Srivannaboon, 2010, s. 810).

Değer ve değer yaratma, iş stratejisinin temel unsurlarıdır ve kuruluşların başarısı müşteriler açısından ne kadar değerli olabildikleri ve değeri ne ölçüde yaratabildiklerine bağlıdır (Mittal ve Sheth, 2001; Payne ve Holt, 2001, s. 171). Bir projenin değeri, proje tarafından yaratılan, paydaşların açık ve örtülü ihtiyaçlarını karşılayabilen açık ve örtük işlevleri ifade eder (Zhai, Xin, ve Cheng, 2009, s. 102). Değer yaratma kavramı, ilgili organizasyonel değişimin uygulanmasının yönetimi yoluyla yeniliği teşvik etmek ve fikirlerin uygulanabilirliğini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süreçlerle başlar.

Weaver (2012) projelerin yönetimi bağlamında değer yaratma kavramı içinde birbiriyle bağlantılı iki sistem olduğunu savunmaktadır. İlk unsur, bir fikrin geliştirilmesine ve inovasyonun projeler aracılığıyla değer gerçekleştirilmesi akışına odaklanır. İkinci kilit unsur, organizasyonun proje yönetimi altyapısını etkin şekilde uygulayabilmek adına ihtiyaç duyulan yönetim süreçleridir. Projelerin ve programların değer yaratma sürecine nasıl katkıda bulunabileceği konusunda önemli araştırmalar yapılmıştır (Eskerod ve Riis, 2009; Lechler ve Cohen, 2009; Thomas ve Mullaly, 2007; Zhai, Xin, ve Cheng, 2009). Ancak, genel yönetimin kuruluş içinde proje yönetimini yönetmeye yardımcı olacak çok daha az araştırma yapılmıştır. İşletmeler, stratejik hedeflere ulaşmak ve dolayısıyla kuruluşları için değer yaratmak için proje yönetimi disiplinlerini ve uygulamalarını kullanır.

Proje süreçleri bağımsız varlıklar değildir. Projelerin başarısı veya başarısızlığı tamamen proje yöneticisinin ve proje ekibinin kontrolünde değildir. Üst yönetim ve üst yönetim alanındaki destek eksikliği, çatışan hedefler ve diğer bağlamsal sorunlar, projelerin ilerlemesini ve sonuçlarını olumsuz etkileyebilir. Bilhassa yönetim eksikliğinin önemine dikkat çekilmektedir (Crawford, Cooke-Davies, Hobbs, Labuschagne, ve Remington, 2008, s. 54). Sanderson (2012) ana performans sorunlarını yanlış kurulmuş veya az gelişmiş yönetim mekanizmalarının bir sonucu olarak tanımlar; bu, proje aktörlerinin, projenin veya organizasyonel ortamın kaçınılmaz şekilde karmaşık ve volatil olacak yapısına yeterince esnek ve sağlam bir yanıt sağlayamaması anlamına gelir. Etkili üst yönetim desteğinden yoksun projeler, bir kuruluşa beklenen ticari faydaları sağlayamaz. Üst yönetim ile proje ekiplerinin iletişimini kolaylaştırmak için kurumsal düzenlemelere ve sistemsal yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür düzenlemeler, projelerin stratejik uyumunu, karar verme yetkilerinin yerleştirilmesini, hızlı kaynak tahsisini ve dış paydaşların katılımını sağlayarak kuruluş için yaratılan değeri artıracaktır (Muller R. , 2009, s. 112). Bu nedenle kuruluşlar için zorluk, projelerin yönetiminin kurumsal stratejik hedeflerle uyumlu olması için projelerin iç yönetimini yönetim yapısıyla uzlaştırmaktır. Bu da proje yönetiminin ana hedefidir.

Her tip elektronik verinin işlenmesi, oluşturulması, depolanması, güvenliğinin sağlanması gibi amaçlarla herhangi bir bilgisayar, depolama cihazı veya diğer teknolojik aygıtların kullanılması odağıyla çalışan bilgi teknolojileri (Koru, 2021), tanımlı itibarıyla

proje odaklı çalışmaya oldukça müsaittir. Bilişim projeleri risk boyutunda yüksek riskli, yapısal açıdan karmaşık, belirsizlik koşulları barındıran ve finansal açıdan pahalı projelerdir. Bu nedenle yüksek başarısızlık riskiyle birlikte bu durum oldukça maliyetli olmaktadır (Erbay, 2019). Bu riski azaltmak için bilişim sektöründe proje yönetim metodolojilerine olan ilgi oldukça yüksektir.

Bilişim alanında sık kullanılan proje yönetim metodolojileri olarak karşımıza planlama odaklı olan Şelale (waterfall) ve test odaklı çevik (agile) yöntemler çıkmaktadır. (Sharma, Luthra, Joshi, ve Joshi, 2022) Geleneksel olarak kabul edilen ve birçok kısıtlamaya sahip olan şelale yaklaşımı yerini çevik yöntemlere bırakmaktadır (Olszewski, 2023).

2.1.2 Şelale modeli

Yazılım geliştirme sürecinin yaşam döngüsü veya kısaca SDLC (Software Development Life Cycle), bilgi ve endüstriyel sistemleri tasarlamak, kurmak ve sürekliliğini sağlamak için kullanılan metodolojilerden biridir. Şimdiye kadar, bir yazılım üretmek için sırasıyla tamamlanması gereken beş aşamadan oluşan Şelale modeli ve Spiral model adı verilen ve belirli sayıda yinelemeden geçen bir süreç olarak görselleştirilen başka bir model gibi birçok SDLC modeli geliştirilmiştir. Artımlı model, yazılım geliştirme için yinelemeli tasarım ve artımlı yapı modelinin herhangi bir birleşimidir. Yedi aşaması vardır ve bunlar şu şekildedir: Planlama, gereksinimler, analiz, uygulama, dağıtım, test etme ve değerlendirme (Balaji ve Murugaiyan, 2012, s. 27). Aslında, SDLC bazı araştırmacılar tarafından araştırılmış ve kabul edilen güçlü ve zayıf yönlerinin sunulduğu çok sayıda model önerilmiştir. Şelale, spiral, artımlı, rasyonel birleşik süreç (RUP), hızlı uygulama geliştirme (RAD), çevik yazılım geliştirme ve hızlı prototipleme, başarılı SDLC modellerinin birkaçıdır (Fernandez ve Fernandez, 2016, s. 11). Önerilen tüm SDLC modelleri bazı temel özellikleri paylaşır. Hepsi, gelişmiş sistemlere ulaşmak ve gerekli ürünleri teslim etmek için sistem geliştiricileri ve tasarımcıları tarafından izlenmesi gerekli olan bir dizi aşama veya adımdan oluşur.

Şelale Modeli, en yaygın ve eski SDLC modelidir. Bu model, devlet projelerinde ve birçok büyük şirkette yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modelin öne çıkan özelliği, birbirini izleyen sıralı adımlarıdır. Gereksinimlerin analizi, yazılım tasarımı, kodlama, test etme ve bakım adımlarından geçer. Ayrıca tasarım kusurlarının bir ürünün

geliştirilmesinden önce ortaya çıkmasını sağlar. Bu model, yoğun belgelendirme ve planlama gerektirmesi nedeniyle, kalitenin kontrol edildiği kalite odaklı projeler için daha uygundur (Anderson, 2004, s. 311). Bu modeli oluşturan aşamalar çakışan aşamalar değildir, yani şelale modelinde önce bir aşama başlar ve biter, sonra diğer aşama başlar. Aşağıdaki adımlar şelale süreci hakkında kısa bir açıklama vermektedir:

Gereksinim: Geliştirilecek bir sistem davranışının tanımıdır. Genellikle, müşteriler tarafından sağlanan bilgilerdir. Bu nedenle, yazılım spesifikasyonları ve özellikleri için müşteriler ve geliştiriciler arasında bir anlaşma şeklindedir. Kısacası, gereksinimler toplanır, analiz edilir ve ardından geliştirme sürecinde daha fazla yardımcı olacak uygun belgeler hazırlanır (Gencer ve Kayacan, 2017, s. 338).

Üst Düzey Tasarım: Bir önceki adımda edinilen bilgiler değerlendirilir ve en uygun uygulama formüle edilir. Bu bir yazılım çözümü için planlama ve problem çözme sürecidir. Uygun algoritma tasarımı, yazılım mimarisi tasarımı, veri tabanı kavramsal şeması, mantıksal diyagram tasarımı ve veri yapısı tanımının seçilmesi ile ilgilenir (Ancona, Malona, Orlikowski, ve Senge, 2007, s. 95).

Kodlama: Bu aşamada tüm gereksinimler üretim ortamına dönüştürülecektir (Anderson, 2004, s. 311).

Test Etme: Bu aşama, orijinal gereksinimleri karşılamak için geliştirilmiş yazılım çözümlerinin gerçek testi ve kontrolü ile ilgilidir. Ayrıca, hataların ve sistem aksaklıklarının bulunduğu, düzeltildiği ve iyileştirildiği aşamadır (Gül, 2006, s. 41).

Bakım: Yazılım piyasaya sürüldükten sonra, bazı değişikliklere, iyileştirmelere, hataların düzeltilmesine ve buna göre iyileştirmeye ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle, bu aşama, bu tür endişelerle ilgilenme sürecidir (Gül, 2006, s. 46).

Proje aşamaları sıralı ve her aşama sadece bir kez olacak şekilde yürütülür ve bu nedenle, bu yaklaşımlar proje süreçlerinin aşamalı olarak bir sonraki seviyeye bir şelale gibi akması metaforundan etkilenerek şelale modelleri olarak adlandırılır (Sutherland J. , 2016). Şelale proje yönetimi metodolojileri, yazılı belgelere dayanma, kapsamlı ön planlama, başlangıçta müşteri katılımı ve daha resmi, komuta ve kontrol odaklı bir yönetim yapısıyla karakterizedir (Cram, 2019).

Literatürde şelale yönteminin zafiyet ya da dezavantajlarına odaklı görüşler yer almaktadır. Öne çıkan dezavantajlardan birisi yeterince esnek olmadıklarından değişikliklere uyum sağlayamamalarıdır (Cooper, 2014). Gereksinimlerin proje süresince değişikliğe uğramayacağını ve tam kapsamın kesin bir şekilde net belli olacağını varsayarak yola çıkıldığından kuralcı ve keskin bir şekilde değişikliklere kapalıdır (Sutherland, 2016). Bir diğer değerlendirmede projelerin çevreden izole olmasına ve planın sağlamlığına vurgu yaptıkları için günümüz projelerinin artan karmaşıklığına ve dinamizmine uygun bir şekilde yanıt vermediği eleştirilmiştir (Špundak, 2014). Başka bir dezavantaj, çok fazla zamanın belgelendirme ile harcanması ve müşteri iş birliğinin çok geç başlamasıdır (Mandal ve Pal, 2015). Artan problem karmaşıklığı ve hızla değişen gereksinimlerle karşılaşan yazılım geliştiricileri bu sorunu çözmek adına alternatif bir proje yönetimi yaklaşımının gerektiğini fark etmeye başlamışlardır (Kakar, 2016).

2.1.3 Çevik proje yönetimi kavramı ve önemi

Günümüz teknoloji dünyasında birçok yazılım geliştirme metodolojisi bulunmaktadır; bazı şirketler kendilerine özel geliştirdikleri yöntemleri kullanırken, çoğu şirkette iki tür yöntem göze çarpmaktadır: çevik ve geleneksel (Alvarez-Dionissi, 2016). Çevik yöntemler yinelemeli döngüleri kullanır ve resmi belgelendirmenin yerine takım sınırları içerisindeki örtük bilgiye dayanmaktadır. Benzer şekilde, geleneksel yöntemler geniş kapsamlı planlamayı, tamamlanmış resmi belgelendirmeyi ve geniş kapsamlı tasarımı desteklemektedir.

Geleneksel yöntemler aynı zamanda geleneksel lineer geliştirme yöntemleri olarak da bilinmektedir (Augustine, Payne, Sencindiver, ve Woodcock, 2005). Geleneksel yöntemler, yazılım geliştirmenin en maliyetli özellikleri olarak değişikliği ve düzeltmeyi görmektedir. Bu nedenle, değişikliği ön planda planlama, tasarım ve belgelendirme ile büyük ölçüde sınırlamaya ve hatta önlemeye çalışmaktadır. Bunun aksine, çevik yöntemler; değişikliği kaçınılmaması gereken, aksine yönetilmesi gerekli olan doğal bir şey olarak değerlendirir ve proje başarısızlığını yazılım geliştirmenin en pahalı yönü olarak kabul eder. Aynı şekilde, çevik yöntemler minimum gerekli olanın ötesinde planlamayı, tasarımı ve belgelendirmeyi kullanılmaya değer bulmaz (Karlesky ve Voord, 2008).

Çevik yöntemleri anlamak için öncelikle iki konuya odaklanmak gerekmektedir. Bunlardan ilki proje liderinin plana göre performans gösterilmesinden ziyade müşteriye değer teslim etmeye odaklanmasını temel almaktadır. Riskli ve en yüksek değeri sağlayan proje gereksinimlerini en makul sürede yerine getirmeye odaklanmalıdır. İkinci olarak ise proje lideri yüksek performanslı takımlar oluşturmayı hedeflemelidir. Projenin tüm değerini proje yöneticisi değil, proje ekibi üretmektedir. Tüm proje ekibi gücünü ve enerjisini projeyi hızlandırmak ve güçlendirmek için kullanmaktadır. Çevik yöntemlerde yönetimden ziyade ekip ön plandadır ve öğrendiği tüm dersleri hemen uygulamaya dökmektedir (Alvarez-Dionissi, 2016).

Harvard Business Review'un Şubat 2007 sayısında, "kusursuz yönetici" efsanesi tahttan indirilmiş ve yerine artık "komuta ve kontrol"e yönelmeyen, bunun yerine sorumluluk ve inisiyatifi organizasyon içinde dağıtmaya odaklanan "eksik lider" geçmiştir (Ancona, Malona, Orlikowski, ve Senge, 2007, s. 95). On yıllardır, bilgi işinin önemi arttıkça, şirketler hiyerarşik bir yaklaşımdan daha işbirlikçi olmaya doğru değişmektedir. Project Management Journal'daki Eylül 2005 tarihli bir makalede, yazarlar "sıkı merkezi yönetimin doğruluğunu", "rasyonalist" söylemi ve proje yönetimine "komuta ve kontrol" yaklaşımını sorgulamış ve projelerin yönetimi ve liderlik yaklaşımları için benzer duyguları ifade etmişlerdir (Ivory ve Alderman, 2005, s. 5). Yazarlar, proje sisteminde ortaya çıkan sorunlara sürekli olarak uyum sağlayabilmek için yerel yanıtın esnekliğine izin verilmesini önermektedir. Değişime adaptasyonu desteklemek için sorumluluk ve inisiyatif dağıtma ihtiyacı, projelere "çevik" yaklaşımlar için tanıdık bir bölgedir.

Çeviklik; müşteriye değer sunma yeteneği, proje belirsizliği ve dinamizmi ile başa çıkarken değişimi tanıma ve uyarlanma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Kararlılık ile esneklik, düzen ile kaos, planlama ile uygulama ve kontrol ile hız arasında denge sağlama yeteneğidir. Müşteri değerini belirsizlik ve değişiklik karşısında güvenilir bir şekilde teslim etmek olarak tanımlanabilir (Augustine, 2005). Bu ve buna benzer tanımları ile bilişim alanında faaliyet gösteren birçok şirketin ilgisini görmüştür.

Günümüzde iş sürekliliği şirketlerin çevik dönüşüm çabalarına girmeleri için en büyük motivasyondur. Firmaların ömürleri kısalmış, en büyük şirketler son on yılda neredeyse tamamen değişmiştir. Küresel dev firmaların yok olduğu görülmektedir. Şirketlerin çoğunun böylesine büyük bir dönüşüme girişme cesaretini göstermesinin nedeni, bu zorlu

çevre koşullarıdır. Değişen piyasa koşullarında ayakta kalmak isteyen örgütler kökten değişir, dikey yapılar ortadan kalkar ve insanlar yatay yapılara geçer (Vodafone, 2016, s. 17).

Çevik proje yönetimi, günümüzün bilgi teknolojileri çalışanları ve yeni ekonomideki proje yöneticileri için yararlı bir araç olduğu kanıtlanmış bir yaklaşımdır. Zwicker (2007)'in ifade ettiği üzere, Lockheed Martin yazılım ürünleri geliştirmesini iyileştirmenin bir yolunu aramaya başlamış ve bu süreçte çevik metodolojiyi bulmuştur. Son yıllarda, daha karmaşık ve belirsiz proje durumları ile karakterize edilen yeni ekonomide kullanılabilecek bir proje yönetimi teorisinin tanımlanmasına veya yeniden tanımlanmasına özel bir ilgi duyulmaktadır. Koskela ve Howell (2002), bir makalede proje yönetiminin altında yatan teorisinin modasının geçmiş olduğunu iddia etmişlerdir. Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) tarafından PMBOK (Project Management Body of Knowledge) kılavuzunun altında yatan teori, üretimin dönüşüm görüşüne ve üç yönetim teorisine dayanmaktadır; planlama olarak yönetim, yürütme için sevk modeli ve kontrol için termostat modeli. Koskela ve Howell (2002) bu teorisinin pratikte, özellikle de belirsizlik ve değişimi yönetmek gerektiğinde, ne kadar yeterli olduğunu sorgulamaktadır. Yazarlar tarafından yeni bir teori önerilmemektedir, ancak yeni içerikler önerilmektedir:

- Dönüşüme ek olarak Akış ve Değer üretimine odaklanma; ve
- Planlama için örgütleyici olarak yönetimin, yürütme için dil/eylem perspektifinin ve kontrol için bilimsel deney modelinin dahil edilmesi.

Koskela ve Howell (2002), bu makalede çevik bir proje yönetimi yaklaşımı olan Scrum'ı tarif etmişlerdir. Ayrıntılı bir proje yönetim modeli olan Scrum akış ve değer yaratma, örgütleyici olarak yönetim, dil/eylem perspektifi ve bilimsel deney modeli gibi teorik temellere dayanmaktadır. Proje yönetimi disiplininin “paradigmatik bir dönüşümü”nün gerekliliğini ifade ederek makalelerini sonlandırmışlardır.

Williams (2005), geleneksel proje yönetimi yöntemlerinin (PMBOK dahil) yapısal olarak karmaşık, belirsiz ve büyük ölçüde zaman sınırlı projeler için uygunsuz ve potansiyel olarak dezavantajlı olabileceğini gösteren araştırmalar sunmaktadır. Bunun yerine, "çevik" veya "yalın" gibi daha yeni proje yönetimi yöntemleri, bu özelliklere sahip

projeler için umut vaat etmektedir. Diğer araştırmalar, yönetim modellerinin (yönetim, organize etme, anlam verme, ekip oluşturma ve mühendislik gibi) değerini bu modeller en iyi uygulamaları temsil etmese bile göstermiştir (Engwall, Kling, ve Werr, 2005, s. 431). Modeller projeler içinde ve projeler arasında iletişimi sağlayan ortak bir gerçeklik yaratan ortak bir dil ve çerçeve sağlar. Çevik Proje Yönetimi, ortak dilini Çevik Manifesto (Beck, 2001) ve Karşılıklı Bağımlılık Bildirgesi'nden (Anderson, 2005) bulur. Manifesto ve deklarasyon, yazarlar tarafından sonraki bir makalede "çevik" fikir ve ilkelerin kökleri ve kaynakları olarak incelenecektir.

Çevik proje yönetimine yönelik yaklaşımları incelemenin bir yolu, çevik proje yönetimi uygulamalarını araştırmaktır. Bir dizi uygulama şunları içerir (Inman, 2007): Basitliği varsayın, değişikliği benimseyin, etkinleştirin ve bir sonraki çabaya odaklanın, kademeli olarak değiştirin, değeri en üst düzeye çıkarın, bir amaçla yönetin, eylemleri sorgulayın, proje yöneticisi proje ve süreç sınırlarını yönetmelidir, tüm paydaşlara hızlı geri bildirim, kalite çıktıları, değere dayalı dokümantasyon oluşturun.

Glen Alleman (2002, s. 102-103), çevikliği şu uygulamaları barındıran bir "düşünce süreci" olarak tanımlar: Küçük artımlı çıktıları düşünün, müşterinin bir miktar maddi riskinin olmasını sağlayın, asla kırılmayın, sürekli kalite güvencesi süreçlerine sahip olun, ön gereksinimlerin esnek olduğunu önceden belirtin, süreçleri esnek gereksinimlerin etrafında oluşturun.

Çevik yaklaşımları yalnızca proje yönetim seviyesinde tutmayıp organizasyon seviyesinde ele alan işletmeler de söz konusudur. Çevik kuruluşlar, çalışanlarını ve önceliklerini hızla değer yaratan fırsatlara yönlendirebilir. Yaygın bir yanılgı, hız ve esneklik için istikrar ve ölçeğin feda edilmesi gerektiğidir. Çevik organizasyonlar her ikisini de birleştirir: güçlü bir omurga veya merkez, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve ölçeklendirilmesi için istikrar sağlar. Çok az kuruluş, işletme veya iş birimi düzeyinde işletim modelinin tüm boyutlarında tam bir dönüşümü tamamlamıştır; çoğu hala ekip düzeyinde çeviktir (McKinsey & Company, 2020). Çevik yaklaşımlar, kuruluşların sürekli değişimle başa çıkmalarını sağlar. Giderek daha sık değişen, belirsizlik barındıran ve karmaşılaşan dünyada gelişmelerine izin verir. Çevik bir organizasyonda, kendi kendini organize eden ekipler, müşteriler için sürekli olarak yeni değerler sağlar. Çevik, daha fazla çalışmaktansa daha akıllı çalışmakla ilgilidir. Bu, az vakitte çok çıktı üretmekle

ilgili değil: daha az iş ile daha çok değer üretmekle ilgilidir. Rekabetçi bir ortamda, aynı teknoloji tüm firmalar için mevcut olduğundan, farkı yaratan teknolojinin kendisi değildir. Önemli olan firmanın teknolojiyi ne kadar ustalıkla kullandığıdır (Denning, 2016).

Çevik organizasyonların ilk evrensel özelliği küçük takım yasasıdır. (Denning, 2016). Çevik uygulayıcılar, prensipte çalışmanın, nispeten küçük görevler üzerinde kısa döngüler halinde çalışan ve nihai müşteriden veya son kullanıcıdan sürekli geri bildirim alan küçük, özerk, çapraz işlevli ekiplerde yapılması gerektiğine inanır. Çevik organizasyonların ikinci özelliği, müşteri yasasıdır. Çevik uygulayıcılar, müşterilere değer sunmaya odaklıdır. Müşterinin birincil önemi, Çevik Manifesto'nun ilk ilkesinde kabul edilir. Çevik organizasyonda “müşteri odaklılık” çok farklı bir anlama gelir. Gerçekten çevik organizasyonlarda, herkes müşterilere daha fazla değer sunmaya tutkuyla bağlıdır. Kuruluştaki herkes nihai müşteriyi net bir şekilde görebilir ve çalışmalarının o müşteriye nasıl değer kattığını veya katmadığını bilebilir. Üçüncü özellik, ağ yasasıdır. Çevik uygulayıcılar, organizasyonu, müşterileri memnun etmek için bir ortak hedef odağında iş birliği yapan akıcı ve şeffaf bir ağ olarak görürler (Denning, 2016).

İteratif yazılım geliştirme metotları, yanlış yapma olasılıklarını en düşük seviyeye çekerek verimliliği arttırmakta ve projedeki risk faktörünü düşürerek sonuç alma oranını yükseltmektedir. Projenin başlangıcında üretilen yazılım kısımları ile takımın becerilerinin, yazılımda faydalanılan gereç ve yöntemlerin evvelden deneyimlenerek yetersizliklerin anlaşılması, sonuca ulaştıran ve verimliliği arttıran en mühim faktördür. İteratif yazılım geliştirme periyodunda, yazılım işi çabuk bir şekilde ilerlemekte ve işin başlangıcında varsayılmayan riskler büyük sorunlara yol açmadan evvel anlaşılabilir olmaktadır (Abbas, Gravell, ve Wills, 2008, s. 99). Yapılan her işin hangi amaçla yapıldığını bilmek, bu işler yapılırken çalışanların daha motive olmasını sağlamaktadır. Bu da projedeki çalışan kaynaklı riskleri azaltmaktadır. En temel seviyede “Bunu neden yapıyorum ki?” sorusu çevik projelerde hiçbir üye tarafından sorulmamaktadır (Vodafone, 2016, s. 32).

Değişim, yazılım projelerinin her daim içinde olduğu bir durumdur. Yapılan işin boyutuna bakılmaksızın, projelerin tamamında baştaki haline nazaran geniş çaplı

değişiklikler yapılmaktadır. Projeler doğası açısından olağan bir durum olmasıyla birlikte çevik yöntemlerin de odak noktalarındandır. Çevik yöntemler değişimin tüketicinin lehine işlemesi amacıyla çaba sarf etmektedirler. Gerçekleştirilen iteratif yazılım üretimi ile her adımdaki kuvvetli bilgi alışverişi sayesinde, ihtiyaçların değişebileceği evvelden anlaşılıp, projenin çabuk bir şekilde değişime ayak uydurması temin edilmektedir. Böylece çevik proje yönetiminde proje, değişime açık ve yatkın hale gelir (Azanha, Argoud, Camargo, ve Antonioli, 2017, s. 130).

Yazılım projelerinde ölçek büyüdükçe karmaşıklık ve o nedenle yanlış payının yükselmesi görülmektedir. Çevik yöntemler ile bu projeler, ufak kısımlara ayrıştırılma yoluyla daha rahat idare edilmektedir. Bu yol ile, projenin ölçeğine bakılmaksızın iyi idare ile karmaşıklık en aza düşürülmektedir (Denning, 2016, s. 13). Çevik ile çalışmak esneklik ve şeffaflık açısından daha iyidir. Birbirinden farklı disiplinlere sahip kişiler ekipler halinde birlikte çalışırlar. Bir sorunuz olursa veya bir yerde takılırsanız, muhatabı aramanıza, geç kalma endişesi yaşamamanıza gerek yoktur. Yanınızdaki arkadaşınız olduğu için ihtiyacınız olan bilgiye/yardıma en çabuk şekilde ulaşabilirsiniz. Böylece sipariş tamamlama süresi de azalarak optimum bir hale gelmekte ve projedeki karmaşıklık yönetilebilmektedir (Vodafone, 2016, s. 31).

Çevik yöntemler sayesinde bir yazılımda, her iterasyonda işe yarar bir yazılım geliştirerek projede sürekli teslimat sağlamaktadır. Kademeli biçimde üretilen bu yazılım, tüketiciye fark edilir adımlar halinde verilmesi yoluyla, tüketicinin memnuniyetini yükseltmektedir. Tüketiciler, bitmiş ancak işe yaramayan yazılımlardan ziyade, işe yarayan ancak bitmemiş yazılımlara rağbet etmektedir (Abbas, Gravell, ve Wills, 2008, s. 99).

İteratif yazılım üretme metotlarında, test amaçlı yazılım üretme düşüncesi yatmaktadır. Yazılımın ilk halinden başlayarak test periyotları ve geliştirme işleminin beraber yapılmasıyla, sorunlar ilerlemeden anlaşılıp çabuk bir biçimde halledilmektedir. Projelerin ölçeği büyüdükçe yanlış yapma payı da yükselmektedir. Çevik proje idaresi ile yazılım kısımlara ayrılıp, her kısmın üretim esnasında teste tabi tutularak yanlış yapma payının azaltılması amaçlanmaktadır. Projenin teslim parçaları ile ilgili kabul kriterleri öncesinde belirlenerek gerekli kalite konusunda seviye belirlenmekte ve teslim edilecek parçaların bu seviyeye uygunluğu her döngünün sonuna test edilerek doğrulanmaktadır.

Bu şekilde projenin kalitesi yüksek tutulmaktadır. (Azanha, Argoud, Camargo, ve Antonioli, 2017, s. 131).

Yazılımın iterasyonları esnasında kurulan irtibat sayesinde, çevik yöntemlerin değişikliğe uyum sağlayabilmesi ve tüketiciyi memnun etmeye dayanan düşünce yapısı ile projeler tüketici ile iletişim halinde üretilmekte ve proje sonunda tüketicinin talebine en çok uyan yazılımlar meydana getirilmektedir. Tüketiciler çoğu zaman projenin başlangıcında arzuladıkları yazılımı tam anlamıyla bilmemektedir ve arzu ettikleri yazılım projenin üretilmesi esnasında ortaya çıkmaktadır. Bu vaziyette, çevik yöntemler uyumlu ve tüketiciyi baz alan özellikleriyle, tüketicinin memnun olmasını en üst seviyeye çıkarabilmektedir (Denning, 2016, s. 13). Çevik proje yönetiminde müşterinin de proje ekibinin içerisine yer alması tüm süreçlerde müşteri önceliklerinin dikkate alınmasını sağlamakta ve proje çıktısı olarak ürün parçası ile ilgili mutabakat sağlamaktadır (Azanha, Argoud, Camargo, ve Antonioli, 2017).

2.1.4 Çevik yaklaşımlar

Çevik süreç, araştırmanın evvelki bölümlerinde açıklanan prensip ve öncelikleri içeren bildiriyi onaylayan ve iş sürecindeki metotları çeviklik bakış açısıyla oturtmuş süreçler şeklinde ifade edilebilmektedir. Zaman içerisinde, bir meta model olarak görülebilen çevik süreci faaliyete geçiren daha başka çevik süreç türleri ortaya çıkmıştır. Bu süreçler ekseriyetle çevik manifestonun akabinde ortaya çıkmıştır (Picken, 2021). Fakat birtakım süreçler, manifestodan evvel de kullanımdadır. Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin %79'u çevik performans yönetimini yüksek kurumsal öncelik olarak değerlendirmektedir (Cappelli ve Tavis, 2018). Çağımızda geniş çapta kullanılan en mühim süreç türleri araştırmanın bu bölümünde ayrıntısı ile ifade edilecektir.

2.1.4.1 Ekstrem Programlama (XP) Yaklaşımı

XP; gereksinimlerin devamlı farklılaştığı ve belirsizlikle dolu olan hallerde, yazılım planlaması yapan takımların yanlış yapmadan ve iyi bir şekilde yazılım üretmesini kolaylaştıran mühendislik uygulamalarıdır. Devamlı geliştirme, devamlı entegre etme, kısa tekrarlar, ufak versiyonların yayınlanması, çabuk geri bildirim alımı, tüketicinin geri bildirim vermesi ve katılımcı olması, devamlı irtibat ve koordine olma, ikili programlama,

devamlı test yapma gibi ifadeler Ekstrem Programlama'nın ilk özellikleridir (Abrahamsson, Salo, Ronkainen, ve Warsta, 2003, s. 64-67).

Ekstrem programlamada, test önceliklidir. Kod yazılmadan evvel yazılımı üreten takımlar teste ilişkin varsayımsal senaryolar yazmakta, kodlar yazıldıktan sonra testler yapılmaktadır. Testlerin içeriği öğrenilmeden önce yazılım üretimi safhasına girilmemektedir. Tüketiciler de tekrarlara yönelik çalışmayı baz alan, testi mümkün olan ve neticesi belirlenmiş işlevsel senaryolar üretmekte ve eldeki içeriğin bu testlerin tamamında olumlu sonuç alması tasarlanmaktadır. Sonuca ulaşamayan senaryoların mevcut olduğu hallerde, tüketicinin arzusuna göre vakit ve masrafın tesiri nedeniyle senaryolar rafa kaldırılabilir. Ekstrem Programlama'da tüketici devamlı olarak üretici takım ile çalışmaktadır. Bu durum da irtibatın gücünün yüksek olması, problemlerin hemen anlaşılması ve mesuliyetlerin eşit olarak dağıtılmasını beraberinde getirmektedir.

2.1.4.2 Scrum çerçevesi

Scrum, 90'lı yıllardan bugüne karmaşık yazılım üretme aşamalarını idare etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu konsept, yöntem ya da süreçten ziyade, farklı süreç ve yöntemleri ihtiva eden bir çerçevedir. Scrum, insanların karmaşık ve uyarlanabilir sorunlara etkili bir şekilde müdahale edebilmelerini sağlayan bir çerçevedir. Bu çerçeve, insanların üretkenliklerini ve yaratıcılıklarını maksimum seviyeye yükselterek olabilecek en yüksek değerde ürünleri başarıyla üretmelerine imkan tanır (Scrum.org, 2022). Bu sebeple, Scrum'dan faydalanabilmek, Scrum'un ihtiva ettiği adımların tamamını gerçekleştirmeyi zorunlu kılmaktadır (Akdağ, 2019, s. 42). Scrum deneyciliği baz almakta, tekrarlama ve yükseltmeye dayanan bir metot kullanılmaktadır. Riskin kontrol altına alınması ve öngörülebilir bir çalışma ortamı sağlanması Scrum için önemlidir. Yinelemeli (iterative) ve aynı zamanda artımlı (incremental) bir yaklaşım kullanarak bunu sağlamaya çalışır. Scrum bir işi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan tüm beceri ve uzmanlıkları ekipte bulundurmaya odaklanır. Bunun için müşteri ve diğer tüm uzmanlıkların yer aldığı bir ekip yapısı kurar ve böylece becerilerin paylaşılmasını da sağlar. (Schwaber ve Sutherland, 2020). Başka bir deyişle Scrum bir çerçeve dahilinde proje paydaşları ile sürekli iletişim yoluyla aşamalı değer yaratmaya odaklı bir geliştirme sürecidir.

Scrum'ın içerdığı 3 adım şunlardır: şeffaflık, gözlem ve uyumlulaştırma (Schwaber ve Sutherland, 2013). Söz konusu ekipler bu 3 mevzuya gereken hassasiyeti göstererek iş yapmalıdırlar.

Şeffaflık: Bütün takımın gerçekleştirdiği çalışmalar, gelecekteki çalışmalar görünür olmak zorundadır. İzleyen kişiler gözlerinin önündeki karşısında aynı neticeye varabilmelidir. Şeffaflık gözlemi mümkün kılar. Şeffaflığın bulunmadığı durumlarda yapılan gözlemler yanıltıcı olabilir ve israfa sebep olabilir.

Gözlem: Gözlem, projeye aykırı olan durumları çabuk ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır. Gözlemler çalışmayı ağırlaştıracak seviyede olmamakta, olması gereken düzeyde meydana gelecek ürünün kıymetini en üst seviyeye çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Gözlem uyum sağlamayı mümkün kılar. Uyum sağlamadan yapılan gözlemin anlamsız olduğu kabul edilir. Scrum çerçevesindeki rutin proje aktiviteleri değişimi hızlandırmak için tasarlanmıştır.

Uyumlulaştırma: Şayet ürün arzulanan biçime sahip değilse, hemen ürün veya süreç olması beklenen şekle getirilmelidir. Bu adaptasyon süreci olabildiğince çabuk olmalıdır. İlgililere yetki verilmediğinde ya da takım kendi kendini yönetmediğinde adaptasyon daha zor hale gelir. Bir Scrum proje takımının gözlem aracılığı ile yeni bir şey keşfettiği an yeniliğe uyum sağlaması beklenir.

Sprint, diğer tüm etkinlikleri içeren bir etkinliktir. Scrum'daki her olay, Scrum eserlerini gözlemlemek ve bunlara uyum sağlamak için resmi bir fırsattır. Bu etkinlikler, gerekli şeffaflığı özellikle sağlamak adına tasarlanmıştır. İlgili faaliyetlerden herhangi birine katılmamak, gözlem ve adaptasyon fırsatlarının kaybolmasına neden olur. Scrum süreci, şu toplantıları içermek mecburiyetindedir (Sutherland ve Schwaber, 2010; Schwaber, 1995).

Sprint planlama; bu türde ihtiyaçların tamamı bir listede toplanarak, üretim takımınca ufak çalışma kısımlarına ayrılmaktadır. Takımı oluşturan kişiler planlamalarına bakılarak bu vazifeleri üstlenmektedirler. Bu toplantı, ürünün ait olduğu kişi, üretim takımı ve scrum uzmanından oluşmaktadır. Sprintler; sprintlerin tamamının neticesinde ürünün ait

olduğu kişiye açıklama yapılacak biçimde organize edilmektedir. Takriben bir ya da üç haftalık süreçlerde sprint uygulanmaktadır.

Gündelik Scrum; evvelden kararlaştırılan, standardize edilen bir mekanda günlük olarak, kararlaştırılan zamanda detaylara inmeden gerçekleştirilen takriben 15 dakikalık ve ayakta düzenlenen toplantıdır. Takımın mensupları bu toplantıya doğrudan iştirak etmekte ve 24 saatlik bir tasarı yapılmaktadır. Takımın her bir mensubu evvelsi günkü faaliyetlerini, o gün dahilinde gerçekleştireceklerini ve eğer mevcutsa çalışmasına mani olan sorunları açıklamaktadır. Eğer bir sorun varsa, scrum uzmanı sorunu çözmek amacıyla gayret göstermektedir. Takıma dahil olan bir kişinin vaktinde gelmemesi ya da toplantıda bulunmaması toplantıya mani olmamaktadır. Takımın yarısından fazlası mevcut değilse toplantıdan vazgeçilmektedir.

Sprint Değerlendirmesi, sprintlerin tamamının nihayetinde gerçekleştirilmekte ve sprintin analizi yapılmaktadır. Meydana gelen işlevsel ürün tetkik edilmektedir. Bunun hedefi, ürün sahibinin gereksinimlerine uyarak geliştirilip geliştirilmediğinin kontrolüdür.

Sprintin Geriye Dönük Değerlendirmesi ise; Sprint esnasında gerçekleştirilen çalışmaların arzu edilen nitelikte olup olmadığı, çalışmaların olması gerektiği gibi olup olmadığı analiz edilmektedir. Toplantıların tamamının neticesinde saptanan mühim bir madde ertesi sprint planlama toplantısında işlenmektedir.

Scrum'ın başarılı bir şekilde uygulanması, insanların şu beş değerde ustalaşma yeteneğine bağlıdır: “Taahhüt, Odak, Açıklık, Saygı ve Cesaret”. Takım, hedeflerine ulaşmaya ve birbirini desteklemeye kendini adanmıştır. Scrum takımının öncelikli odak noktası, takım hedefine odaklı olabilecek en iyi ilerlemeyi kaydetmek adına bu Sprint'te yaptıkları iştir. Scrum takımı ve paydaşları yapılacak iş ve bunu yaparken karşılaştıkları zorluklar konusunda kabul edici bir tavır sergiler. Takımın üyeleri, diğer üyelere bağımsız ve yetkinliği yüksek bireyler olarak saygı duyar ve bu nedenle birlikte çalıştıkları insanlar tarafından saygı görür. Scrum takım üyeleri doğru olanı yerine getirmek ve zorlayıcı sorunlar üzerinde çalışmak için cesarete sahiplerdir (Schwaber ve Sutherland, 2020, s. 4).

Scrum master, her şeyden önce ekip için hayatı kolaylaştırmayı, mümkün olduğunca zorluklardan uzak çalışma koşulları oluşturmayı ve çevik şirketin daha iyi kabulü ve

uygulanması için adımlar atmayı amaçlayan “çevik”in ekip içindeki elçisidir. Ekip daha konsantre ve verimli çalışabilir. Scrum master, sadece sorunu çözmekle kalmayıp sorunu öngörebilen, daha büyük bir bakış açısıyla düşünebilen, takım ve takım dinamiklerini anlayan, takıma her türlü destek sağlayan ve üretimini iyileştirmeye yardımcı olan bir roldür. Bazı yanlış anlaşılmalara aksine, scrum master kesinlikle teknik konularda takıma destek olabilecek bir ağabey/kız kardeş değildir. Daha ziyade, bir yol gösterici veya katalizör rolü oynar (Vodafone, 2016, s. 57). Developers, her sprintte kullanılabilir bir increment'ın her bir parçasını oluşturmaya kendini adanmış scrum takım üyeleridir. Geliştiricilerin ihtiyacı olan beceriler genellikle geniş ve çalışma alanına göre değişkendir. Product owner, scrum takımının çalışması sonucunda yaratılan ürünün değerini en yüksek düzeye getirmekten sorumludur ancak nasıl gerçekleştirileceği organizasyonlar, scrum takımları ve bireyler arasında farklılık gösterebilir (Schwaber ve Sutherland, 2020, s. 4-5).

2.1.4.3 Kanban yöntemi

Kanban çevik yöntemini, 50'li yıllarda Toyota uygulamaya başlamıştır. Yazılım üretiminde, 2004 senesinde David Anderson, ilk defa Microsoft şirketinde bir ekiple beraber uygulamıştır (Ahmad, Markkula, ve Oivo, 2013, s. 9). Yöntemin kökleri yalın üretimde bulunur. Ancak kanban, maddi olmayan ve sanal mal ve hizmetlerle sonuçlanan bilgi çalışmasını yönetmek için de kullanılır. Kanban yöntemini kullanmak, hizmetlerinizi müşterilerinizin bakış açısıyla iyileştirmeye odaklanarak bütüncül bir düşünme biçimi uygulamak anlamına gelir (Kanban University, 2022). Kanban, devamlı üretim ve teslim etmeyi baz almaktadır. Kanban, yazılım üretme işleminin tüm kademelerinde aynı zamanda yapılan çalışmaların miktarını sınırlamaktadır. Kanban bir metodoloji veya süreç çerçevesi değildir. Daha ziyade, mevcut bir sürece veya çalışma şekline uygulanması gereken bir yönetim yöntemi veya yaklaşımıdır. İş akışlarını görseller yardımı ile göz önüne sermeye, sürekli ve aşamalı olarak iyileştirmeye odaklı bir çevik çerçevedir (Zavyalova, Sokolov, ve Lisovskaya, 2020).

Kanban oldukça soyut bir “metodolojisiz yöntem”dir ve olası kullanım alanı oldukça geniştir. Scruma göre değişik yönü, bitiş zamanının olmamasıdır. Çoğunlukla sürekli olan işlerin bulunduğu ortamlarda ve sabit uzunlukta sprintlerin uygulanmasının zor olduğu alanlarla kullanılır (Zavyalova, Sokolov, ve Lisovskaya, 2020). Farklılıklar yapılması

için sonraki düzeyden evvel, önceliğe bakılarak hemen müdahil olunabilmektedir. Kanban, hususi rolleri içermemektedir. Kanban, görselliğe önem vermektedir. Sürece görsel açıdan bakılmakta, 'board' ismi verilen çalışma paketlerinin yer aldığı tahta katılımcıların tamamına sunulmaktadır. Kanbanda mevcut çalışma miktarının düşürülmesi, değiştirme metodunun çabuk bir biçimde gerçekleştirilmesi ve görsellik bakımından gelişmeler olduğundan, scruma nazaran daha çok kullanılmaktadır (Anderson, 2013, s. 73).

Özetle, yazılım proje idaresinde eski metotların çok uzun zaman devrede olduğunu araştırmalarımızda da görmekteyiz. Bu metotların içerisinde çoğunlukla uygulanan şelale metodu kullanılarak pek çok proje idare edilmiştir. Değişikliğe ayak uyduramaması, çoğunlukla planlamadan oluşması gibi nedenlerle eski metotlar bırakılarak çevik metotlara başlamak yaygınlaşmıştır. Bilhassa çevik bildirinin ardından yaygınlaşan çevik metotlar (bilhassa scrum), farklılaşmaya daha çabuk ayak uydurmadaki üstünlüğünden ötürü üstünlük sağlamıştır. Kanban, ekipler içinde aşırı yükü hafifletmek ve ekip tarafından yapılan iş üzerinde (yeniden) kontrol sağlamak için kullanılmasıyla bilinir. Bu genellikle hızlı faydalar sağlarken, kanban metodunu daha büyük ölçekte uygulamak, örneğin genellikle birden fazla ekibin veya kuruluşların farklı bölümlerinin çalışmalarını kapsayan bir hizmet hattı için daha da büyük fırsatlar getirir. Hizmet odaklı olarak kullanılan kanban, etkili bir organizasyon geliştirme aracıdır (Kanban University, 2022).

2.1.4.4 Dinamik sistem geliştirme modeli (dynamic systems development model- DSDM)

İngiltere'de 1990'lı yıllarda bir konsorsiyum tarafından ortaya çıkarılan bir modeldir (HighSmith ve Cockburn, 2001, s. 122). Britanya'dan gelen bu model, "RAD" şeklinde ifade edilen çabuk yazılım üretimi amacıyla meydana getirilmiştir. Scrum ve XP tarzı uygulamalara nazaran, çoğunlukla devletin ihaleleri ve benzeri yazılım işlerinde yaygın görüldüğü ve ayrıntılarının çokluğu göze çarpmaktadır. Vakit konusunda oldukça katı olan projelere çalışmada destek olmaktadır. Ekstrem programlama gibi başka çevik metotlarla birleştirilebilmektedir. Bu çerçeve; zamanında teslimat, çalışma ihtiyaçlarını baz alma, dayanışma halinde olma, tekrarlama belirmeme, kaliteden hiçbir zaman ödün vermeme, güçlü temellerin üzerine koyarak ilerleme, kontrol sahibi olduğunun ayırında

olma, devamlı irtibat kurma olmak üzere temelde dokuz kuraldan oluşmaktadır (Stapleton, 1997, s. 121).

2.2 İş Talepleri ve İş Kaynakları

İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands- Resources JD-R) modelinin odağında, farklı organizasyonlardaki çalışanların farklı çalışma ortamlarıyla karşı karşıya kalabilecekleri, ancak bu ortamların özelliklerinin her zaman şu iki genel kategori şeklinde sınıflandırılabilceği varsayımı bulunmaktadır; iş talepleri ve iş kaynakları (Hakanen, Schaufeli, ve Ahola, 2008). Böylece ilgili özel talepler ve kaynaklara bakılmaksızın çeşitli mesleki ortamlara uygulanabilecek kapsayıcı bir model oluşturur. İş talepleri, işin yerine getirilmesi için gereken fiziksel, zihinsel ve duygusal çabanın sebep olduğu fiziksel ya da psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilir. Bu eforun kişiye olan maliyetleri psikolojik, sosyal, örgütsel ve fiziksel boyutlarda olabilir. Örnekler, yüksek iş baskısı, aşırı rol yükü, kötü çevre koşulları ve yeniden yapılanmayla ilgili sorunlardır. İş kaynakları ise işin çalışanı besleyen psikolojik, sosyal, örgütsel ve fiziksel yönleriyle ilişkilidir ve bunlar şu şekillerde olabilir:

- (1) iş hedeflerini gerçekleştirmekte işlevsel;
- (2) iş taleplerinden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik bedelleri düşüren;
- (3) kişiyi büyüten ve gelişmeye teşvik eden.

Kaynaklar, genel olarak organizasyon seviyesinde ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi başlıklar olurken, kişiler arası seviyede ekip iletişimi, ekip desteği, yönetici yaklaşımları gibi konular olabilir. İş süreçleri açısından rol netliği, katılımcı çalışma ortamı gibi konular, görev seviyesinde geri bildirim, yetkinlik çeşitliliği, işin önemi ve özerklik gibi konular olabilir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 255-259).

JD-R modelindeki ikinci bir önerme, iş özelliklerinin iki farklı süreci çağrıştırabileceğidir. Birincisi; çalışma ortamında yüksek iş talepleri, örneğin aşırı iş yükü gibi, bireylerin zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketebilir ve bu nedenle sağlık sorunlarına veya tükenmişliğe yol açabilir (Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli, 2001; Lee ve Ashforth, 1996). İkincisi, yetersiz veya eksik iş kaynakları, başarısızlığa ve

hayal kırıklığına neden olması muhtemel olan gerçek hedefin gerçekleştirilmesini engeller. Bu da işten çekilmeye ve motivasyon veya bağlılığın azalmasına neden olabilir. Dış çevrede olması gereken kaynaklar olmadığında, bireyler iş taleplerinin olumsuz etkisini yönetemezler ve iş hedeflerine ulaşamazlar. Böyle bir durumda bağlılığı azaltmak, işle ilgili hedeflere ulaşamamanın gelecekteki hayal kırıklığını önleyebilecek önemli bir kendini koruma mekanizması olabilir (Antonovski, 1987; Hackman ve Oldham, 1976).

İş doğasının farklılaşmakta olduğu yargısından yola çıkılarak daha ayrıntılı bir irdeleme yapılabilmesi adına iş talepleri nicel, duygusal ve zihinsel olarak üç başlık altında incelenmektedir. Nicel iş taleplerinin konusu içerisinde iş baskısı, çok yüksek iş yükü ve kısa sürede yerine getirilmesi istenen yükümlülükler bulunmaktadır. Duygusal iş talepleri, iş kapsamındaki iletişimsel yapıdan ileri gelen duygusal bileşene ve çalışma davranışının duygusal açıdan stresli durumlarda nasıl etkilendiğini konu almaktadır. Zihinsel iş talepleri ise kişinin kendinden istenen işi yaparken harcaması gereken zihinsel eforu açıklamaktadır (Peeters, Montgomery, Bakker, ve Schaufeli, 2005, s. 43). Nicel iş talepleri; işin fazlalığını ve ne kadar çabuk istendiğini de kapsamı içerisine alan bir iş yoğunluğuna dayalı ihtiyaç hissetme durumudur. Kişi eğer kısıtlı bir zamanda ağır bir iş yapmak durumundaysa daha çok çalışmak durumunda kalacaktır. İş yükü kısacası işverenin işin gerektirdiği kadar elemanı işe almadan işlerini mevcut elemanlarına gördürmeye çalışma davranışıdır (Bolat, 2011, s. 256).

Nicel iş talebinin diğer bir boyutu olan zaman baskısı ise işletmenin elindeki fikirleri ürün haline sokma sürecinde görülen çalışan sayısı eksikliği, aşırı iş yükünden dolayı çalışanların kısa sürede çok fazla iş yetiştirmeye çalışmak durumunda kalmasıdır. Zaman baskısı her sektörde rastlanan bir durumdur. Çalışanlar zaman baskısı yaşarken kendilerini makine gibi hissedebilirler. Duygusal iş talepleri; kurum-müşteri ilişkilerini sürdüren çalışanların hissettikleri negatif hisleri müşterilere aktaramamaları ve çalışanın negatif duygu durumunu işine yansıtmamasının beklenmesi ile tanımlanan taleplerdir. Duygusal emek iş ve çalışan temelli olarak iki boyuta sahiptir. Birey bir meslek icra ederken iş temelli olarak hissettiği taleplerin duygusal boyutu “iş odaklı duygusal emek”tir. Çalışma davranışını sürdürürken çalışandan beklenen duygu ve duygu ifadesi yönetimi ise “çalışan odaklı duygusal emek”tir (Brotheridge ve Grandey, 2002, s. 19-21).

İş kaynakları; çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran, iş taleplerine dair maliyetleri azaltan, çalışanları kişisel gelişim, öğrenme ve daha iyiye ulaşmaya dair güdüleyen iş boyutlarıdır. İş kaynaklarının ayrıntılı analizi sonucunda bunların sosyal destek, iş özerkliği (otonomi), kişisel gelişim ve örgütsel adalet şeklinde dört kategoriye ayrılabilceğı görülmüştür.

Sosyal destek; bireyin gereksinim duyduğu herhangi bir anda ulaşabildiğı, güven duygusunu veren, karşısındakine sevgi gösteren ve değer veren kişilerin sosyal ve psikolojik destek sağlamalarıdır (Sarason, Levine, Basham, ve Sarason, 1983, s. 129). Bu kişiler bireyin ailesi, dostları, hayatındaki özel bir insan, öğretmenleri, komşuları, işteki ya da okuldaki tanıdıkları, aidiyet ve güven hissettiğı gruplar, toplum gibi birçok grup olabilir. Sosyal destek sayesinde birey stres kaynağı olan olay yahut durumlar karşısında etkin mücadele edebilir, özgüveni artar ve hayatına olumlu faktörler ekler. Buna ek olarak kişiler stres kaynağı olan durumları yahut olayları realist bir perspektiften değerlendirirler, becerilerinin farkına varırlar ve becerilerini güçlendirerek negatif olaylara dair yedek baş etme stratejileri geliştirirler (Torun, 1995, s. 29-30).

Otonomi; belirli etki alanında, bir kişi yahut grubun kendi iş ve eylemleri hakkında karar alma, kıyaslama ve sonuca varma becerilerini özgürce kullanma hakkının ona tanınmasıdır (Doğan ve Ali, 2009, s. 136). Otonomi arttıkça değişim ve yeniliğe karşı direnç kırılacaktır.

Kişisel gelişim; bireyin profesyonel desteğe başvurmaksızın bireysel ve duygusal problemleri ile başa çıkabilme becerisi şeklinde nitelenmiştir. Kişisel gelişim süreci çerçevesinde kişi toplumsal yaşamda devamlı karşı karşıya geldiğı farklı durumlara dair devamlı bilgi almaya gerek duyar ve bu çerçevede kendisine var olan cevheri bulup çıkarma, kendisini tanıma ve kendisini gerçekleştirme amacıyla yeni davranışlar geliştirir. İş hayatı tarafından bireye yüklenmiş olan sorumluluklar, çalışma şartları, çevresel etkenler, çalışan ve yöneticilerle arasındaki etkileşimler, stres, maddi kaygılar, zaman gibi sebepler de kişisel gelişim gereksinimi getiren etkenlerdir. Kurumsal şirketler gittikçe daha fazla eğitim yatırımı yapmakta, iç eğitimler istihdam etmekte, psikologlar, bağımsız danışmanlar, öğretim elemanları, koçlar gibi kişisel gelişim desteğı sağlayan aktörler ile çalışmaktadırlar (Özer, Topaloğlu, ve Özmen, 2013, s. 436-437).

Örgütsel adalet; iş süreçlerinde çalışanlara ne kadar adil olunduğu ile farklılık gösteren kavramdır. Temelde bireyin iş ile ilgili olarak kendi katkılarının ve ürettiği çıktılarının diğerlerinin katkıları ve çıktıları karşılaştırarak zihninde oluşturduğu eksiklik hissi temelinde şekillenmektedir. Eğer kişinin kazanımları diğer kişilerden farklı algılanıyorsa bu kişinin zihninde örgütsel adaletsizlik algısı oluşturmaktadır (Çoban, 2013).

2.3 Psikolojik Sermaye

İkinci Dünya Savaşı öncesindeki psikolojinin üç farklı misyonu olduğundan söz edilebilir. Bunlar akıl hastalıklarını sağıltmak, insan hayatını verimli, tatminkâr kılmak ve yetenekli bireyleri keşfedip geliştirmektir. O çağlarda gerçekleştirilen çalışmalar bu üç misyondan temellenmiş ve çalışmalar sonucunda günümüzde geçerliliğini sürdüren üstün yetenekli olma, etkili ebeveyn olma ve hayatın anlamını keşfetme gibi konularda çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 6). Savaşların ardından savaşan ülkelerin ekonomik ve sosyal düzenleri çok önemli ölçüde sarsıntıya uğramıştır. Buna ek olarak çok fazla yaralının olması sağılık sistemini yetersiz kılmış, hayat standartlarını zedelemiştir.

Psikoloji alanının kazandığı önem ikinci dünya savaşı sonrasında da azalmamıştır. Ancak bu dönemde ekonomik temelli iki olay sonrası psikolojiye bakış açısı yeniden şekillenmiştir. Toplumda tekrardan kalkınma ve gazilerin topluma yeniden entegrasyonunu sağılamak için 1946'da Gazi Yönetimi İdaresi (Veterans Administration) kurulmuştur. Bunu gören binlerce psikolog artık akıl hastalıklarının tedavisi ile para kazanılabileceğini anlamıştır. 1947'de ise Ulusal Zihinsel Sağılık Enstitüsü (National Institute of Mental Health) kurularak patoloji alanında çalışan akademisyenlere ödenek aktarımı başlamıştır. Bu iki olayın sonucu olarak klinik psikolojinin odağı hastalıklar, patolojiler ve bunların tedavileri, sosyal psikologların odağı ise kuruntular, eksiklikler ve işlev bozuklukları olarak tekrardan belirlenmiştir. Sonuç olarak bu gelişmeler psikoloji alanının odak noktasını değiştirmiştir. Birçok kişiye bu durum yarar sağılamıştır. Psikolojinin akıl hastalıklarına odaklanması rahatsızlıkların tespit edilmesi, tedavi edilmesi ya da etkilerinin büyük ölçüde hafifletilmesi anlamına gelmiştir. Bu sayede savaş sonrası toplumlar hem kişisel hem toplumsal bağlamda kalkınabilmiş, daha sonraki nesillere de bulunan tedaviler taşınmıştır. Ancak bu patolojik perspektif psikoloji

biliminin insan hayatın verimli ve tatminkar kılınmasına, yüksek yeteneklerin tespiti ve geliştirilmesine daha az özen göstermesine sebebiyet vermiştir (Luthans, 2002a, p. 697).

İkinci dünya savaşı sonrası Psikoloji biliminin patolojik bakış açısının egemenliğine girmesi durumunda bir değişim yaşanmıştır. Bu değişimi sağlayan gelişme Martin E. P. Seligman'ın 1998'de Amerikan Psikoloji Derneği başkanlığı görevine gelmesidir. Seligman'dan sonra psikoloji bilimi farklı bir doğrultuda yol almaya başlamıştır. Başkanlık konuşmasında Seligman, psikoloji biliminin yalnızca hastalıklara yoğunlaşmaması gerektiğini, normal insanların refahını arttırmak ve güçlü taraflarını keşfetmelerini sağlamak için de çalışmasının gerektiğini vurgulamıştır. Bu gelişmeyi takiben Pozitif Psikoloji akımı çerçevesinde yüzlerce makale yayınlanmıştır. Bazı saygın akademik dergiler bu konuya yönelik özel sayılar çıkarmışlardır. Buna örnek olarak American Psychologist Ocak 2000 ve Mart 2001 sayıları, Journal of Humanistic Psychology 2001 sayısı verilebilir. Seligman'ın başlattığı Pozitif Psikoloji akımı psikolojiyi insanlardaki yanlışlara odaklanan bir yaklaşımdan çıkararak insanların iyi yanlarını da tanımlar hale getirmiştir. Bu çerçevede eksiklikler ve hastalıklar yerine iyi yanlar, dayanıklılıklar, iyilik halinin geliştirilmesi gibi alanlara yoğunlaşmış, bu alanlar ihmal edilmiş olmaktan çıkarılmaya çalışılmıştır (Luthans, 2002a, p. 697).

Luthans (2002b, s. 59) pozitif psikoloji çalışmalarının örgütsel perspektife de taşınmasını savunmaktadır. Bu fikir ile hareket ederek pozitif örgütsel davranış akımını ortaya atmıştır. Luthans'a (2002b) göre pozitif örgütsel davranış (positive organizational behavior - POB), çalışma ortamlarında gözlenebilen, iyileştirilebilen ve iş performansını iyileştirmek adına yönetilebilen pozitif yönelimli psikolojik kapasitelere odaklı çalışma ve uygulamalar şeklinde tanımlamaktadır. Bu alan yeni olarak nitelenebilecek olsa da aslında mevcut örgütsel davranış literatüründe bulunan motivasyon, liderlik, kişilik özellikleri ve bazı tutumlar gibi çok sayıda kavramı ödünç almıştır. Luthans (2002b), ortaya attığı bu alanın örgütsel davranış alanından pek de farklı olmadığı noktasından yapılabilecek eleştirilerin önüne geçmek için pozitif örgütsel davranış alanı için bazı kriterler oluşturmuştur. Bu kriterler pozitif yönelimli olmaya ek olarak temel olarak teori ve araştırmayı alması, ölçülebilir olması, performans gelişimi için etkili olması ve geliştirilebilir olmasıdır (Luthans, 2002b). Bu yaklaşım pozitif örgütsel davranışın ele alacağı kavramları örgütsel davranış bağlamında bulunan ve popüler kişisel gelişim

kitaplarında görülebilecek kavramlardan farklılaştırmaktadır. Luthans (2002b), pozitif örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirilebilecek değişkenleri seçmiş ve bu kriterlere en uyumlu olmayı sağlayanları tespit etmiştir. Bunlar; özgüven, umut, iyimserlik, mutluluk ve duygusal zekadır ve Luthans (2002a) daha ayrıntılı araştırmaları takiben bu listeyi umut (hope), iyimserlik (optimism), dayanıklılık (resiliency) ve öz yeterlilik (self efficacy) şeklinde yeniden düzenlemiştir. Luthans vd. (2007) tarafından bu akımın temelinde bulunması gereken kriterler belirlendiğinde akımın kapsamı içerisinde kalan psikolojik kapasiteler psikolojik sermaye kavramı şeklinde tanımlanmışlardır. Bu bakış açısında göre psikolojik sermaye kavramı kendisini oluşturan alt kavramlardan daha ileri bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla psikolojik sermaye kavramını literatüre kazandıran Luthans'a göre (2002a: 696), bireylerin iyi olma hallerinin ve pozitif psikolojik gelişim düzeylerinin, bireylerin elde ettikleri başarılarında etkisi vardır. Başarıyı sağlamak için ihtiyaç duyulan psikolojik sermayeyi oluşturan temel kavramlar şöyle sıralanabilir;

- Öz yeterlilik: Zorlayıcı görevleri gerçekleştirebilmek için gerekli çaba ve güven
- İyimserlik: Başarılı olabileceğine ilişkin inanç ve olumlu düşünme
- Umut: Hedefleri gerçekleştirebilmek için istekli ve azimli olmak
- Dayanıklılık: Güçlükler karşısında çalışmayı, başarıyı sürdürmeye yönelik inanç ve güç

Umut bireyin hedeflerini gerçekleştirmek için pozitif bir güdülenme sahibi olması ve hedeflerine ulaşmak amacıyla planlar yapmasını belirtir. Snyder ve arkadaşları (2002, s. 259) umudun en önemli içeriklerini ulaşılacağına dair kesin bir emare olmayan ancak ulaşılması mümkün görünen hedeflere sahip olmak, bu hedeflere ulaşılabilmesi için birden çok yol tahayyül edebilme becerisi ve bu yollardan birini seçerek sürdürülebilir şekilde onu takip edebilme becerisi olarak tanımlamışlardır.

Öz yeterlik; işin başarılmaması için, kişinin gerekli kaynakları harekete geçirebileceğine dair olan inancını tanımlar (Bandura, 1977, s. 201; Wood ve Bandura, 1989, s. 372). Sosyal Bilişsel Teori kapsamında birey nitelikleri, beklenen iş nitelikleri ve örgütsel bağlam öz yeterliği belirleyen etkenlerdir. Bunlara ek olarak zaman, geçmiş tecrübeler ve eldeki şartlara göre değişkenlik gösterebilir. Özgüven (self-esteem) şeklinde kullanılan kavram ise bireyin kendisine dair öz değerlendirmesini konu edinir. Öz yeterlik (self-efficacy) ile aynı olmadığı halde sıkça bu kavramlar karıştırılmaktadır (Gist ve Mitchell, 1992, s. 185).

Dayanıklılık bireyin başarısızlık yahut çatışma gibi farklı tecrübeleri takiben yeniden gelişime ve sorumluluğa önem atfeden bir duygu durumuna dönüp dönmediğidir (Robson, 2014, s. 6). Dayanıklılık ve tam zıddı olan dayanıksızlık sosyodemografik özellikler, kişilik özellikleri, sağlık durumu ve ruh sağlığı gibi etkenlerin tesiri altındadır. Bunlara ek olarak baş etme metotları, olumlu duygulanım, düşünme süreçlerindeki olumluluk, realistik, kontrollü davranma becerisi, bedensel sağlık, diğerkâmlık, sosyal destek, uyumluluk gibi kişisel nitelikler; takım çalışması, pozitif örgütsel iklim, kolektif yeterlik ve benzeri örgütsel etkenler dayanıklılığı arttıran değişkenlerdendir (Meredith, ve diğerleri, 2011, s. 13-15).

İyimserlik bireyin olumlu durumları kişisel ve kalıcı olarak algılarken olumsuz durumları geçici ve dışsal olarak değerlendirmesi ile gözlemlenmektedir. Pozitif psikoloji bağlamında bulunan tanımı ile iyimserlik değiştirilebilir ve geliştirilebilir bir niteliktir. Örgütsel değişimin ortaya çıkarılmasında da oldukça etkilidir (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007, s. 67).

2.4 İşe Tutkunluk

İşe tutkunluk kavramını ilk ileri süren Kahn (1990) olmuştur. Kahn bu kavramı Psikolojik Koşullar Teorisi ile sosyal psikolojideki örgütsel davranış bağlamında değerlendirmiştir. Bu kuram Goffman'ın Rol Kuramından temellenmektedir. Goffman (1961)'ın kuramı "insanların rollerine bağlılığı ve rollerden kopmaları" perspektifine sahiptir. Bu çerçevede insanlar anlık bir şekilde rollerine bağlı duruma gelebilir veya daha uzak kılınabilirler. Davranışlar insanlar ve rollerin arasındaki bir bütünlüğe işaret eder ve rol benimseme yahut kabul etmeyi getirir. Fakat davranışlarda insanların ve rollerin arasında bir mesafe görülebilir. Bu şekilde rollerden uzaklaşma veya yabancılaşma görülebilir. Teori kısa süreli insanlar arası iletişim temelli dile, örneğin trafik polisinin kullandığı işaretlere atıf yapar (Goffman, 1961, s. 79-80). Kahn'ın teorisine göre, bütün bunlara ek olarak, süregelmekte olan, duygusal maliyete sahip ve karmaşık psikolojik temeli olan bir örgütsel yaşam uyumu önemlidir.

Birey grup aidiyeti ya da üyelikten dönüşümlü şekilde uzaklaşmak ve yaklaşmak ile hem kimliğinin grup içinde erimesini hem de gruptan dışlanmayı engellemeye çalışır. Bu itme-çekme etkenleri insanların kendilerini rollerinde ayarlamak yahut dengelemeleri şeklinde

nitelenebilir; esasında bireylerin içsel hislerine yönelik karmaşalar ve dış etkenler ile mücadele edebilmelerini sağlamaktadır. Kahn bu rol temelli ayarlama yahut dengeleme üzerine iki kavram tanımlamaktadır. Bunlar bireysel kendini verme/adama ile bireysel geri çekilme/uzaklaşmadır. Bu kavramlar ile bireyin işine kendisini vermesi ve iş ile kendisini ifade etmesi ile iş hayatı ile bütünleşmesi tanımlanmaktadır. Bireysel kendini verme/adama ile bireysel geri çekilme/uzaklaşma kavramları kısaca bireyin işindeki rolünü taşıırken kendi öz varlığını bu role adayıp adamadığını ve kendisini işten soyutlayıp soyutlamadığını belirtmektedir (Kahn, 1990, s. 693).

Bireysel kendini verme yahut adama şöyle nitelenmiştir; çalışanların tüm varlıkları ile kendilerini iş ile ilgili rollerine adamaları, görevi gerçekleştirirken fiziksel, zihinsel ve duygusal tüm güçlerini işlerine vererek bunu göstermeleridir (Kahn, 1990, s. 694). Kendini adama iş, özvarlık, aktif iş unsurları arasında bireyin simültane olarak bağlantı kurmasını sağlar ve özvarlığını fiziksel, zihinsel ve ruhsal güçleri temelinde işlevsel kılmasını, çalışırken bu durumu sergileyebilmesidir. Başka bir ifade ile insanlar çalıştıkları esnada kendi kimliklerini tanımlayan doğal güçleri olan bireysel kaynaklarını ve kendilerini sunulan şartlar olan örgütsel psikolojik kaynakları aynı anda analiz eder ve bunları iş rolünde gösterir. Yani bireysel enerjiler fiziksel, zihinsel ve duygusal gayretlerde kendilerini bulur. Kişisel olarak kendini işe verme ise gayret, tutulma/bağlanma, farkındalık, zaman akışı ve içsel motivasyonun kendisini nasıl gösterdiğini ifade etmektedir. Öz varlık temelli niteliklerin sergilenmesi kişinin gerçek kimlik, duygu ve düşüncelerini ortaya koyar. Kendi varlığını sergileme etik davranışların yanı sıra yaratıcılık, duygusal kendini ispatlama, özgünlük, savunmasız iletişim, latifecilik kavramlarının ifade biçiminin altını çizmektedir. Yani işe tutkunlukta kişinin işi sırasında hem kendi mevcudiyetini ve özünü yaşaması açısından hem de örgütsel psikolojik olarak kaynakların mevcudiyetini aynı anda değerlendirmesi açısından bir birliktelik vardır ve bu kavram bunların toplamının oluşturduğu davranışları ifade eder. Sonuç olarak bireysel veya birtakım olarak kişinin kendisini işe katması, zihinsel temelde uyanık olması, işinde yaratıcılığını, değerlerini, kişisel ilişkilerini, his ve düşüncelerini ifade etmesini, iş arkadaşları ile bağlar kurabilmesini ifade eden kavram işe tutkunluktur (Kahn, 1990, s. 695).

Bireysel geriçekilme/uzaklaşma ise tersine işteki rolü yerine getirirken zihinsel, fiziksel ve duygusal boyutlarda iş rolünden bireysel varlığını geri çekerek uzaklaştırmasıdır (Kahn, 1990, s. 694). Bireysel geriçekilme/uzaklaşma, bireyin fiziken işten kendisini geri tutması, zihinsel olarak işe karşı dikkatsiz olması, yaratıcılık, değer, inanç, kişisel ilişkiler, duygu ve düşünceleri işten uzakta tutarak kişisel ilişkilerini de sınırlamasını anlatmaktadır. Kahn, çalışan nitelikleri ve işin nitelikleri temelinde bireysel ve örgütsel gereksinimlerin en iyi şekilde karşılanması ancak bu niteliklerin en iyi şekilde belirlenmesi ile olacağının altını çizmektedir. Kahn, işteki psikolojik tecrübelerin bireysel tutum ve davranışları belirlediğini ve kişisel, kişilerarası, grup, gruplar arası ve organizasyonel tecrübelerin bu deneyimlerin temeli olduğunu vurgulamaktadır. Bütün bu tecrübeler psikolojik şartlar demidir. Kahn'ın odak noktası bu şartların doğası ve bireysel, sosyal, bağlamsal kaynak noktalarıdır. Buna ek olarak Kahn, kişisel ve durumsal değişkenliklerin işin psikolojik yanına etkilerinin olduğunu ifade etmektedir (Kahn, 1990, s. 695).

Kahn'ın görüşüne göre bireysel kendini verme/adama ile bireysel geriçekilme/uzaklaşma üç psikolojik şarta bağlıdır: Psikolojik anlam verme, psikolojik güven duyma ve psikolojik erişebilme (kendi kaynaklarına sahip olma erişimi). Bu üç şart temelinde insanların rollerini nasıl yerine getirdiği belirlenmektedir. Psikolojik anlam vermenin bireye sorduğu soru “İşe kendimi adamamın anlamı benim açımdan ne derece büyük?” şeklindedir. Bu ifade “fiziksel boyutta, duygusal düzeyde yada zihinsel açıdan harcanacak enerjinin hak ettiği karşılığı görme” anlamındadır (Kahn, 1990, s. 704). Kişinin kendisini yaptığı işin yapmaya değer, önemli ve anlamlı bir iş olduğuna dair ikna etmesi anlamına gelmektedir; bu ikna genellikle geçmişteki bir tecrübeden yahut bir inançtan temel alır. Eğer kişi yapmakta olduğu işin ve bu işteki rollerinin hem kendi değerleri hem örgütsel değerler ile uyduğunu hissederse ve buna inanırsa, bu durum pozitif tecrübeler ile desteklenirse, işe adanmışlık artmaktadır (Meng, Qi, ve Li, 2011, s. 2). Tam tersi durumda ise birey işinin anlamsız olarak görür, uzaklaşma yaşar. Kahn bunlara ek olarak iş rolünün niteliklerinin (mesela kişilerin yerine getirdikleri görevler, kişinin kapasitesini kullanarak başarıya erişmesine imkan sağlayan, yaratıcılığı ve otonomluğu teşvik eden konumdaysa kişi kendisini işine daha iyi verecektir) ve işte yaşanan etkileşimlerin (mesela üstlenilen rol bireyin değer atfettiği, onu istediği statüye eriştirecek bir rol ise adanmışlık artar)

psikolojik adanmışlığı ortaya çıkarmada önemli olduğunu ifade etmiştir (Kahn, 1990, s. 696).

Psikolojik güven duyma, “İşe kendimi adamam ne kadar güvenli bir durumdur?” sorusundan temel almaktadır ve “Kişisel imaj, sosyal statü ve mesleki geleceği hakkında negatif sonuçlara dair korku duymadan kişinin işe kendini adaması ve bunu gösterebilmesi hissi” şeklinde nitelenmektedir (Kahn, 1990, s. 708). Farklı bir açıdan değerlendirilirse kişi kendisini işe adaması sonucu iş ortamında zarara uğramayacağını düşünüyorsa güvende hisseder. Eğer işletmenin çalışana sunduğu çalışma ortamı güvenilir ve öngörülebilir ise birey iş performansının kişiler arası bağlamda kendisine risk olarak geri dönmeyeceğini deneyimler ve bu doğrultuda bir inanç geliştirir. Bu durumda işine adanma daha fazla olur (Meng, Qi, ve Li, 2011, s. 3). Özetle kişi fikirlerini ve düşüncelerini korkusuzca sergileyebilecektir. Kahn (1990), psikolojik güven duymayı etkileyen faktörlerin bireylerarası ilişkiler (destekleyici ve güvenilir ise etkisi pozitif olur), grup içi dinamikler, yönetim tarzı ve yönetim süreci (yönetim destek veren, açık ve güçlükleri yenebilir şekilde ise bireyler kendi güçlerini kullanabilirler) ve örgütsel normlar (yönetici yapıcı biri ise güven artar) gibi faktörler olduğunu ifade etmiştir (Kahn, 1990).

Psikolojik erişebilme kavramının cevap aradığı sorular ise “İşe kendimi adamam için kişisel güçlerime ne kadar erişim sağlayabilirim? / İşe kendimi adayabilmek için kişisel kaynaklarıma ne kadar sahibim ve bunlar üzerinden kendimi gösterebilirim” şeklindedir. Kahn’a göre bu durum “*Bireyin işine kendini verebilmesi için sahip olduğu zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklara erişebileceği ve bunları kullanarak kendini gösterebileceği inancıdır*” (Kahn, 1990, s. 714). Başka bir deyişle kişinin zihinsel, duygusal ve fiziksel kaynakları ile kendisini rolüne adanmış olacağına dair duyduğu inançtır (Meng, Qi, ve Li, 2011, s. 3). Eğer birey bunu başarabilmek için gereken kişisel kaynakların elinde olduğunu düşünüyorsa işine kendisini daha çok verecektir. Kahn, psikolojik kendine erişebilmeyi etkileyen faktörleri fiziksel ve duygusal enerjinin tüketilmesi (daha çok enerji daha çok adanmışlık demektir), bireysel güvensizlik (kişi kaynaklarının yetersizliğine inanırsa işinden uzaklaşacaktır) ve iş haricindeki hayat (eğer kişinin özel hayatı işine adanmış olabilmesine el veriyorsa adanmışlık daha olasıdır) şeklinde sıralamıştır. William Kahn’ın 1992 tarihli çalışması ise bireysel olarak kendini

verme olgusunu “psikolojik var olma durumu” olarak nitelemektedir. Kavram dikkatlilik, bağlanma, kendilik sergileme ve yönelme bileşenlerinden müteşekkildir. Buna ek olarak daha önceli araştırmalarda da bahsedildiği gibi bu üç koşul tekrar vurgulanmaktadır. Bu minvalde eğer birey işinin anlamlılığına inanç duyarsa, kendini güvende hissederse ve işe dair kendinden gelen içsel ve çevreden gelen dışsal kaynaklar elinde ise, kişi işte tüm benliği işe varoluş yaşar, işe kendisini verir (Kahn, 1992, s. 323).

Kahn’ın çalışmalarından daha sonra işe tutkunluk kavramı üzerine Hollanda’da bazı araştırmalar yapılmış ve Maslach ve arkadaşları işe tutkunluğu tükenmişliğin zıttı olarak tanımlamışlardır (Leiter ve Maslach, 2004). Tükenmişlik duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve duygusal tükenme boyutlarına sahip psikolojik bir durumdur (Leiter ve Maslach, 2004). Leiter ve arkadaşları işe tutkunluğun azalması durumunda tükenmişliğin ortaya çıkacağını öne sürmüşler ve işe tutkunluğun boyutlarının tükenmişliği oluşturan kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin tersi kavramlar olması gerektiğini belirtmişlerdir (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001). Bundan sonra ise Schaufeli ve arkadaşları bu fikre karşı çıkarak tükenmişliğin tersi olmadığını; dinç olma, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını temsil eden ve iş ile ilgili çalışanın potansiyel memnuniyetini ifade eden örgütsel psikolojik bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir (Schaufeli W. B.-R., 2002).

Schaufeli ve arkadaşlarına göre işe tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak üç alt boyutta tanımlanan bir kavramdır ve bu kavramın ölçümü için bir soru formu geliştirmişlerdir (Metin, 2010). Dinçlik boyutu bir işi yerine getirmeye istekli olma ve güçlü hissetme, adanmışlık boyutu işine karşı coşkulu olma ve gururlu hissetme, yoğunlaşma ise işi yerine getirirken tamamen işine odaklanması ve vaktin nasıl geçtiğini fark etmemesini ifade eder (Schaufeli W. B.-R., 2002).

2.5 Değişkenler ile İlgili Araştırmalar

Çeviklik kavramı çok sayıda araştırmanın odağı olmasına rağmen (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, ve Moe, 2012, s. 1217), başvuru yapanların ve çalışanların firmaya yönelik tutumları üzerindeki etkisinin niceliksel analizi çok az yapılmıştır. Önceki araştırmalar, çevik proje yönetiminin firmaların etkinliği ve verimliliği açısından faydalı olduğu fikrini ileri sürmüştür (Harraf, Wanasika, Tate, ve Talbott, 2015, s. 679). Çevik yapıda hızlı

aksiyon alabilmek ve işleri küçülterek sürekli teslimat yapmak ekibin motivasyonunu yükseltmektedir (Vodafone, 2016, s. 31). Paydaşlarının motivasyonuna ve memnuniyetine (Tripp, Rienemschneider, ve Thatcher, 2018, s. 273) ve ekip üyelerinin iyi haline (Tuomivaara, Lindholm, ve Keansealea, 2017, s. 859) fayda sağladığı ifade edilmektedir.

Bununla birlikte, çevik proje yönetiminin firmanın işgücünün kazanılmasını ve elde tutulmasını sağlamadaki rolü belirsizliğini korumaktadır. Bu bağlantıyı kurmak üç paydaş grubunu aydınlatabilmektedir: Birincisi, işverenlerin iş ilanlarında çevik değerlerle ne tür başvuru sahiplerini çektiklerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. İkincisi, çevik değerlerin marka iletişiminin parçası olması durumuna karar vermek için işveren marka uzmanlarını destekleyebilmektedir (ör. Web sitesinde, sosyal medyada). Üçüncüsü, firmaların çevik proje yönetimi metodolojilerini uygulayacak olan iş stratejistlerini de bu uygulamadan yararlanacak işgücü türü hakkında bilgilendirmektedir (McHugh, Conboy, ve Lang, 2011, s. 63-64).

Ayrıca, karar verme veya ekip üyesi motivasyonu gibi kritik proje değişkenleri özelinde çevik proje yönetiminin etkilerini keşfetmek adına bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir (McAvoy ve Butler, 2009, s. 379). Scrum takımları üzerine yapılan araştırmada etkili Scrum takım üyelerinin özveri, uyum, hassasiyet, görev bilinci ve değerlere açıklık gibi bazı özellikleri bulundurduğu saptanmıştır (Hair, Black, Babin, ve Anderson, 2019). Gren ve arkadaşları da Scrum takımlarının grup olgunluğunun çevik proje yönetimine geçişte başarı faktörlerinden biri olduğunu tespit etmiş ve psikolojik faktörlerin daha etkili kullanılmasının Scrum takımlarının daha iyi anlaşılabilirliğini öne sürmüştür (Gren, Torkar, ve Feldt, 2016). Takım çalışması üzerine yapılan başka bir araştırmada çevik uygulamaların kullanımı ile ekip motivasyonu arasında ilişki incelenmiş, çevik projelerdeki rutin uygulamalardan üç tanesinin (iterasyon planlama, günlük durum toplantıları, iterasyon retrospektif toplantıları) geri bildirim verme, otonomi ve yetenek çeşitliliği gibi iş özellikleri ile ilişkiye ulaşmışlardır (Lang, O'Dwyer, ve Conboy, 2011).

Çevik proje yönetiminin uygulanan çevik proje yönetim aktiviteleri ve çevik değerler etkisiyle iş özellikleri üzerinden iş tatminini etkilediğini öne süren araştırmada iş özerkliğinin pozitif etkilendiği tespit edilmiştir (Tripp, Rienemschneider, ve Thatcher, 2018). Yazılım geliştirme mühendisleri üzerinde çevik geliştirme yöntemlerinden çift

programlamanın geleneksel yöntemlerden daha fazla iş tatmini sağladığı bulunmuş ve bu memnuniyetin işten ayrılmaları azalttığı tahmininde bulunulmuştur (Balijepally, Mahapatra, Nerur, ve Price, 2009). Mann ve Maurer'in yaptığı çalışmada çevik proje yönetiminin fazla mesaiyi azalttığını ve bu vesileyle takım üyelerinin memnuniyetini artırdığı savunulmuştur (Mann ve Maurer, 2005). Ekip içinde ve dışında çok çeşitli iletişim kanallarına sahip olmanın ve diğer birimler, müşteri ve ekip üyeleriyle yeni iletişim hatlar geliştirmenin de çalışan memnuniyetine pozitif etkileri olduğu savunulmaktadır (Mann ve Maurer, 2005; Mahnic ve Vrana, 2007). Mahnic ve Vrana çalışmasında geleneksel yöntemlerin benimsendiği organizasyonlarda bir kişinin paralel birden fazla projede çalışıyor olmasının da iş tatminini düşürdüğünü öne sürmektedir (Mahnic ve Vrana, 2007). Ayrıca Scrum'ın genel çalışma koşulları ve çalışma ortamında pozitif sosyal hayat sağlamasının iş tatmini sağlayarak çalışan memnuniyetini artırdığı savunulmuştur (Mann ve Maurer, 2005; Mahnic ve Vrana, 2007; Moe ve Dingsøyr, 2008).

Hızlı değişen organizasyonlarda çalışanları motive tutmak zor olduğu kadar önemlidir. Bazı çalışmalar motivasyonun; insanların kendilerini geliştirebilecekleri zorlu görevler üzerinde çalışmaları ve yüksek yetkinliğe sahip çalışma arkadaşlarına sahip olmaları ile tetiklendiğini göstermektedir (Steiber ve Alange, 2013; Matzler, Baliom, Anschober, ve Richardson, 2010). Müşterileri sürece dahil ederek şirket içinde ve dışında açık iletişim kanallarına sahip olmanın çalışanların üzerindeki sorumlulukları artırması, içsel motivasyonlarının artması ve sonuç olarak üretkenliğin artması gibi sonuçlar doğurur (Hackman ve Oldham, 1976) ki bunlar da çevik proje yönetiminde takımların temel özellikleridir.

Çevik proje organizasyonları ile çalışan bağlılığı ilişkilerine odaklı bir çalışmada çevik proje organizasyonun çalışan bağlılığını anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Meier ve Kock, 2023). Çevik proje yönetiminin pozitif ve de negatif etkilerini çalışanların işe tutkunluk ve iyilik halleri üzerinden inceleyen araştırmasında Benlian (2022); günlük çevik proje yönetimi uygulamalarının zorluk olarak değerlendirildiğinde bilişim çalışanlarının refahını artırarak yüksek işe tutkunluk ile ilişkilendiğini ve bir tehdit olarak değerlendirildiğinde ise enerji kaynaklarını azaltarak düşük iyilik hali ile ilişkilendiğini tespit etmiştir (Benlian, 2022). Bu çalışma ile

literatürde yaygınlaşmaya başlayan çevik proje yönetiminin çalışanlar üzerindeki pozitif etkileri araştırmalarının yanı sıra olası negatif etkilerine odaklanmıştır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi bilişim çalışanlarının da kendilerine atanmış görevleri yerine getirme sürecinde bazı engellerle karşılaşmaları ve bu nedenle stres yaşamaları normal bir durumdur. Çevik yaklaşımlarda da takım üyelerinin günlük durum toplantılarında tüm takımın önünde üzerindeki görevlerin son durumunu aktarması, müşteriler ile geri bildirim toplantılarında yer almaları gibi iletişim ve şeffaflık barındıran aktiviteler, beceri eksikliklerinin ortaya çıkması korkusu yaşatabilmektedir (Conboy, Coyle, Wang, ve Pikkarainen, 2011). Bazı kişiler planlama toplantılarında belirli bir görevi zamanında teslim edemeyeceklerini bilmelerine rağmen diğer takım üyelerinden daha yeteneksiz görünmemek için her zaman kabul etmeye büyük eğilim göstermektedir (Kovitz, 2003). Bazı çevik takım üyeleri, özellikle genç ve az tecrübeli olanlar, iş büyüklükleri, görevler ya da hız tahminleri yapma konusunda korku yaşayabilmektedirler. Bunun sebebi yanlış tahminlerde bulunarak yetersiz algılanmaktan korkmaları olarak değerlendirilmektedir (Dorairaj, Noble, ve Malik, 2012). Bazen de çevik takım üyelerinin etkili karar verilmesine engel olmasına rağmen diğer takım üyeleriyle aynı fikirde olarak tartışmadan kaçma eğiliminde olabileceği belirtilmiştir (Moe, Aurum, ve Dyba, 2012).

İşe dair aşırı duygusal talep stres doğurur ve kişide duygusal tükenme meydana getirebilir. Literatürdeki birçok çalışma duygusal emek ile duygusal tükenmişliğin ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Naring, Vlerickc, ve Van, 2012, s. 65). Kişinin kişisel değerleri işin talepleri ile çakıştığı takdirde duygusal uyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir. Rollere dair çatışma stres ile duygusal tükenmişlik halini ortaya çıkarak başlıca nedenlerden bir tanesidir (Güngör, 2009, s. 172). Zihinsel iş talepleri; bireyin gereken vakit içerisinde bir işi gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyduğu ve kurumun talep etmekte olduğu zihinsel iş yüküdür. Çoğu zaman belirli bir görevin gerektirdikleri, hangi koşullarda yerine getirileceği ve personelin beceri-davranış-algı etkileşimleri bunu belirler. Çalışma hayatındaki bireylerden işlerine odaklanmaları ve çalışma sürecinde zihinlerinin net olması istenir. Yapılan iş çoğu zaman çalışanda analitik düşünme, anlama ve kavrama yeteneği, çabuk karar verebilme, çabuk bir şekilde problem çözme, motor yetenekler gibi zihinsel taleplere sebebiyet verir (Emeç ve Akkaya, 2018, s. 158).

Parker ve Ohly (2008), iş temelli özerkliğin, öz yeterliliği desteklediğini ve bu sayede proaktif davranışları yarattığını, kurumsal üretkenliğin bu sayede geliştiğini öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla otonom çalışma sağlanmış çalışan stres içeren ortamlarda daha aktif yönetim kabiliyeti kazanmaktadır. İş yerinde otonomi bireyin ruhsal sağlığı konusunda yaşadığı sorunların azaltılması açısından da oldukça büyük faydalar sağlayabilmektedir (Park ve Jang, 2015, s. 23).

Hakanen ve arkadaşlarının araştırmasına göre iş kaynakları işe tutkunluk üzerinde kilit bir etkiye sahiptir (Hakanen, Bakker, ve Turunen, 2021). Öyle ki bu etki iş taleplerinin de ötesinde bir etkidir ve işe tutkunluk ile ilgili en önemli yordayıcı kavramdır. Bu çalışmada görev ile ilişkili iş kaynakları organizasyon ve ekip ile ilgili kaynaklardan daha önemli görülerek bunlara odaklanılmış ve model buna göre kurgulanmıştır. Görevden kaynaklı kişisel gelişim imkanlarının, iş özerkliğinden daha yüksek bir etki ile işe tutkunlukla ilişkili olduğu saptanmıştır.

Çevik proje yönetimindeki bazı rutin uygulamaların iş kaynakları üzerinden işe tutkunluğa olan etkileri incelenen çalışmada, iş özerkliği ve kendini yöneten takımların işe tutkunluklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Huck-Fries V. , Prommegger, Wiesche, ve Kremar, 2019). Başka bir çalışma iterasyon planlama ve günlük Scrum toplantıları gibi çevik proje yönetimi rutin uygulamalarının iş özerkliği ve geri bildirim gibi iş kaynakları ile etkileşime girerek çalışan motivasyonu etkilediğini göstermiştir (Lang, O'Dwyer, ve Conboy, 2011). Projelerde farklı seviyelerde çalışanların bir arada bulunması ve ekip içi iletişimin yoğun olması nedeni ile iş kaynaklarından kişisel gelişim imkanının daha yüksek olduğu da belirtilmiştir.

Psikolojik sermayenin destekleyici örgüt iklimi ve iş doyumu ile ilişkisi incelenen çalışmada bu değişkenlerin ilişkili olduğu, destekleyici örgüt ikliminin ise psikolojik sermaye ve iş doyumu arasındaki ilişkide kısmi düzenleyici rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Özer, ve Özmen, 2013). Başka bir çalışmada ise psikolojik sermaye ile iş tatmini, iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunurken, işten ayrılma niyeti ile arasında kısmen negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Kore’de hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada psikolojik sermaye ile müşteri odaklılık ve örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir (Kim, Seo, Kim, ve Min, 2015). Çevik değerlerde yer alan müşteri odağı ve yapısal olarak bazı çevik yöntemlerde müşterinin

takımın bir parçası olması nedeniyle bu ilişki araştırma açısından dikkat çekici niteliktedir. Başka bir deyişle psikolojik sermayenin müşteri odaklılıkla olan ilişkisi çevik proje yönetimi ile olan ilişki beklentisini de kuvvetlendirebilecektir.

Çin’de beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen başka bir araştırma sonucunda psikolojik sermaye alt boyutları umut, iyimserlik ve öz yeterlilik iş tatmini ile ilişkili bulunmuştur (Kwok, Cheng, ve Wong, 2015). Bu çalışmada duygusal aile desteğinin iyimserlik ve öz yeterlilik alt boyutlarının aracılığı ile iş tatminini etkilediği de bir diğer bulgudur.

Alanda yapılmış olan çalışmalar, örgütlerde işe tutkunluğun etkilendiği çok sayıda etkene işaret etmektedir. Bireyler yapmakta oldukları işi başarıyla yerine getirmeleri için gereken kaynaklar onlara sağlanır, yapılan iş ilginç kılınır, bireysel gelişimleri desteklenir, iş-aile dengelerini sağlamalarına yardımcı olunur ise işe tutkunluk yaşayabileceklerdir (Turgut, 2011). Kararlarda söz hakkının olması, üstlerinin kendisi ile iş birliği yapması, örgütsel adalet ve eşitlik algılaması gibi etkenler de işe tutkunluğu desteklemektedir (Holbeche ve Matthews, 2012, s. 57-59). Bunlara ek olarak bireyin örgütteki rolünün net belirlenmesi, kendisinden ne istendiğini net olarak bilmesi gibi etkenler işe tutkunluğu destekler (Göktepe, 2016). Kişinin yapmakta olduğu işi ne kadar anlamlı bulduğu, ücretler, kariyer yönetimi yaklaşımları ve iş güvenliği de etkili faktörlerdendir (Rothmann, 2010, s. 30). Maslach, Schaufeli ve Leiter, işe tutkunluğun kontrol, ödül, değerlendirme, sosyal destek, algılanan adalet ve değerlerden etkilenen bir kavram olduğunun altını çizmişlerdir (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001, s. 413-415). Yakın zamanlarda araştırmaların odağında bulunan kontrol odağı (locus of control) kavramı da bireylerin işe tutkunluğunda etkilidir. Kontrol odağının anlamı alınan sonuçların rastlantı sonucu mu yoksa kişinin kendi davranışlarının sonucunda mı oluştuğuna dair inanışlardır. Eğer birey sonuçları kendi davranışlarına bağlıyorsa içsel kontrolden söz edilebilir. Ancak birey rastlantısal olarak sonuç aldığı inancına sahipse burada dışsal kontrol vardır (Rotter, 1966, s. 3). Davranışlarının sonucunda sonuç aldığı inancına sahip olan yani içsel kontrolü olan bireysel dışsal kontrole sahip bireylere göre daha çok işe tutkunluk göstermektedirler (Reitz ve Jewell, 1979, s. 73). İyi çalışma koşulları, örgütle özdeşleşme, kariyer gelişimi etkinlikleri, algılanan organizasyonel destek ve iş özellikleri de bireyin işe tutkunluğunu etkilemektedir (Karaalioğlu, 2019).

Yöneticinin çalışana ne kadar değer verdiği, çalışanın ne seviyede bir teşvik ve destek algıladığı anlamına gelen yönetici desteği de işe tutkunluk üzerinde olumlu etkiye sahip olan kavramdır (Kottke ve Sharafinski, 1988, s. 1076).

Yöneticinin bireyi takdir etmesi, ilgi göstermesi ve destek sağlaması işe tutkunluğun ortaya çıkmasına kritik öneme sahiptir (Mengüç, Auh, Fisher, ve Haddad, 2013, s. 2164). Yöneticiler çalışan nezdinde örgütü temsil eden aktörlerdir ve ücretlendirme, performans değerlendirme, geribildirimde bulunma gibi aktivitelerle çalışanı etkileyen kararlar alırlar. Yöneticinin bunlara ek olarak, iş ortamına dair çalışanlardan gelen değişikliklere destek olarak kişinin işini anlamlı görebilmesine yardımcı olması gereklidir. Yönetici uzun süreli istihdamı garanti eder, çalışanlara daha fazla sorumluluk verir ve olumlu örgüt iklimi oluştursa bireylerin işe tutkunluğunu desteklemiş olur (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005, s. 85). Turgut (2011, s. 157) tarafından yürütülen çalışmada yönetici desteğinin iş aile çalışmasının azaltılmasına etki ettiği ve bu sayede işe tutkunluğu arttırdığı öne sürülmüştür. Bireylerin çalışmalarının ana sebebi elde ettikleri maddi çıkar olsa bile maddi olmayan etkenler de işe tutkunlukta çok büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bireyler bu sebeple manevi ihtiyaçlarının karşılandığı örgütlerde daha fazla işe tutkunluk gösterirler. Hatta eğer örgüt çalışanına manevi doyum sunarsa onu daha düşük ücret verse bile işe tutkun kılabilir denilebilir (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005, s. 85).

Örgütün bireye iş planlama, yürütme ve yapılacak prosedürlerin belirlenmesi hakkında ne kadar özgürlük ve otonomi sunduğu olarak nitelenen (Hackman ve Oldham, 1980, s. 5) iş özerkliği de işe tutkunlukta önemli bir yere sahiptir. Eğer çalışanların özgürlük ve bağımsızlık dereceleri yüksek olursa bu çalışanlar inovatif fikirler bulup bu fikirleri geliştirebilirler (Spiegelaere, Gyes, Witte, Niesen, ve Hootegem, 2014, s. 321). Ancak bireylere yaptıkları işi nasıl yaptıkları ve nasıl geliştireceklerine dair özerklik sunulmazsa bireyler işleri konusunda yapılabilecek geliştirme faaliyetlerine kafa yormazlar (Akram, Ali, ve Hassaan, 2013, s. 33). Ödüllendirme de çalışan performansı üzerinde etkisi olan bir kriterdir. Bireylerden istenilen performansın alınabilmesi için ödüllendirme gereklidir. Bireylerin faydasına olan her şey ödüllendirme ögesi olabilir. Örgütler bireyleri ödüllendirmeye layık gördükleri zaman bu çalışanı onore eder ve işine bağlar. Ödüllendirme dahili ya da harici olarak gerçekleşebilir. Ücretlendirme, terfi, ikramiye gibi ödüllendirmeler dışsal ödüllendirmelerdir. İçsel ödüllendirme ise statü, takdir, saygı

görme gibi yollarla gerçekleşir. İçsel ödüllendirmenin öznesi olan bireyler daha atık olurlar, işlerine adanmış ve konsantre olma ihtimalleri artar (Hicks, O'Reilly, ve Bah, 2014, s. 7).



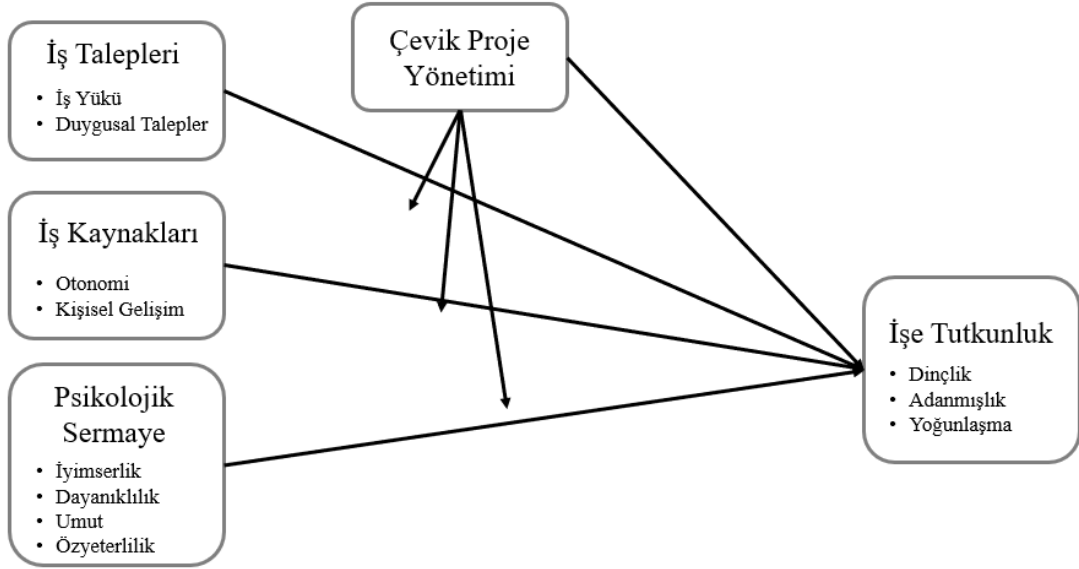
3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeline, çalışma grubuna, verilerine ve verilerin toplanmasına, verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk ilişkilerinin incelenmesi amacı ile yapılan bu çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Birden fazla değişkenin beraber değişmesi durumunu ya da bu değişimin derecesini tespit etmeyi hedefleyen araştırma modeli ilişkisel tarama modeli olarak tanımlanabilir (Karasar, 2018).

Araştırmanın modeli ise aşağıdaki gibi şematize edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yukarıda verilen araştırma modelinden hareketle araştırmanın temel aldığı hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1: Çevik proje yönetimi ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İş taleplerin ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İş kaynakları ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İş talepleri ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü vardır.

H6: İş kaynakları ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü vardır.

H7: Psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü vardır.

H8: Çalışanların çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk ile ilgili algıları demografik ve çevik proje yönetim kullanım özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Türkiye Cumhuriyeti'nde görev yapan 413 bilişim çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan bilişim çalışanlarına ilişkin bilgiler Tablo 1'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 1. Çalışma Grubu ile İlgili Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	131	31,7
	Erkek	282	68,3
	Total	413	100,0
Yaş Durumu	18-30	177	42,9
	31-40	195	47,2
	41-50	41	9,9
	Total	413	100,0
Eğitim Durumu	Lise/önlisans	14	3,4
	Lisans	282	68,3
	Lisansüstü	117	28,3
	Total	413	100,0
Meslek Ünvanı	Yönetici/Ekip Lideri	124	30
	Uzman/Uzman Yardımcısı	265	64,2
	Diğer	24	5,8
	Total	413	100
Meslek Kıdemi	0-2	219	53,0
	3-5	119	28,8
	6-9	44	10,7
	10+	31	7,5
	Total	413	100,0
Mevcut Görev Kıdemi	0-2	219	53,0
	3-5	119	28,8
	6-9	44	10,7
	10+	31	7,5
	Total	413	100,0
Faaliyet Gösterilen Sektör	AR-GE	3	0,7
	Bankacılık	62	15
	Beyaz Eşya/ Elektronik	23	5,6
	Eğitim - Danışmanlık	194	47
	Enerji	9	2,2
	E-ticaret	20	4,8
	Finans	22	5,3
	Medya / Dijital Pazarlama	7	1,7
	Otomotiv	21	5,1
	Perakende	5	1,2
	Sağlık	3	0,7
	Savunma Sanayi	3	0,7
	Telekomünikasyon	22	5,3
	Turizm	10	2,4
	Ulaşım / Lojistik / Havacılık	9	2,2
	Total	413	100

Tablo 1'e göre; bilişim çalışanlarının %31,7'sinin kadın, %68,3'ünün ise erkek olduğu, %47,2'sinin 31-40 yaş %42,9'unun ise 18-30 yaş olduğu %68,3'ünün lisans ve %28,3'ünün lisansüstü mezunu olduğu, %64,2'sinin Uzman/Uzman Yardımcısı ve %30'u Yönetici/Ekip Lideri olduğu, %53,0'ünün 0-2 yıl ve %28,8'inin 3-5 yıl meslek kıdemine sahip olduğu %36,1'inin 1-3 yıl ve %29,5'inin 3-5 yıl arası sürede yazılım geliştirmede çevik yöntemleri kullandığı %53,0'ünün 0-2 yıl görev kıdemine sahip olduğu, %47,0'ının eğitim/danışmanlık sektöründe çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların çalışma şekli, çevik proje yönetim kullanım süreleri, birlikte çalıştıkları ekibin çevik süreçlerdeki deneyimleri, çevik yazılım geliştirme kullanım durumları ve hangi proje yönetim metodolojisi ile çalıştıkları bilgiler Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Çalışma Grubu ile İlgili Çevik Proje Yönetimi Kullanım Bilgileri

	Kişisel Özellikler	N	%
Çalışma Şekli	Biraz Ofisten, Biraz Uzaktan (Hibrit)	183	44,3
	Tamamen Ofisten	26	6,3
	Tamamen Uzaktan	204	49,4
	Total	413	100
Çevik Yöntemleri Kullanma Süresi	1 yıldan az	53	12,8
	1-3	149	36,1
	3-5	122	29,5
	6+	89	21,5
	Total	413	100,0
Çalışılan Ekiplerin Çevik Süreçteki Deneyimi	Deneyimsiz	17	4,1
	Az Deneyimli	126	30,5
	Deneyimli	196	47,5
	Çok Deneyimli	72	17,4
	Bir Ekiple Çalışmıyorum	2	0,5
	Total	413	100
Son İşte Çevik Yazılım geliştirmeyi kullanma süresi	0-1	117	28,3
	1-3	200	48,4
	3-5	59	14,3
	6+	37	9
	Total	413	100
Çevik Proje Yönetimi Kullanma Durumu	Evet	383	92,7
	Hayır	15	3,6
	Emin Değilim	15	3,6
	Total	413	100
Yazılım geliştirme süreçlerinde çalışılan metodoloji	Kanban	36	8,7
	Scrum	347	84
	Scrum ve Waterfall (Hibrit)	7	1,7
	Waterfall	19	4,6
	Fikrim Yok	4	1
	Total	413	100

Tablo 2’ye göre bilişim çalışanlarının %49,4’ünün tamamen uzaktan %48,4’ünün son işinde 1-3 yıl ve %28,3’ünün ise 1 yıl altı süredir çevik yazılım geliştirmeyi kullandığı, %47,5’inin çalıştığı ekibin deneyimli %30,5’inin az deneyimli bir ekiple çalıştığı, %84,0’ünün yazılım geliştirme süreçlerinde çalıştıkları metodolojinin scrum olduğu, %92,7’sinin çevik proje yönetimi kullandığı, tespit edilmiştir.

3.3 Veriler ve Toplanması

Araştırma verilerini toplamak amacıyla anket kullanılmıştır. Ek 1’de verilen anket formu katılımcıların “çevik proje yönetimi”, “iş talepleri ve iş kaynakları”, “psikolojik sermaye”, “işe tutkunluk” ölçekleri ve katılımcıların demografik bilgileri ve çevik proje yönetimi deneyimlerine ilişkin soru formundan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anketler çevrimiçi ortamda hazırlanarak katılımcılara e-posta ortamında paylaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve soru formlarıyla ilgili bilgiler kısaca şöyledir:

3.3.1 Çevik proje yönetimi soru formu

Bu soru formu ilgili yazın taranarak ve uzman görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Soru formu çevik proje yönetimi ile ilgili yedi madde beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Bu maddelere katılımcı yanıtları “5 – Kesinlikle katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Karasızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde toparlanmıştır. Ayrıca katılımcıların çevik proje yönetimi kullanım durumları, hangi yöntemi kullandıkları, ne kadar süredir kullandıkları gibi bilgileri almak amacıyla Soru formuna katılımcıların çevik proje yönetimi deneyimleri ile ilgili altı sorunun yer aldığı çevik proje yönetim kullanım bilgileri eklenmiştir. Çevik proje yönetimi soru formu için uzman görüşü ile hazırlanan yedi madde pilot çalışma sonrası beş maddeye indirgenmiş ve detayları devam eden adımlarda paylaşılmıştır.

Çevik proje yönetimi soru formunun geliştirilme aşamalarında (Erkuş, 2014) tarafından önerilen adımlar baz alınmıştır ve yürütülen aşamalar aşağıda belirtilmiştir.

1. Soru formunun amacının tayin edilmesi,
2. Ölçülmesi amaçlanan yapının belirlenmesi,
3. Ölçülmesi amaçlanan yapıyı temsil edeceği düşünülen ifadelerin yazılması,
4. İfadelerin ne kadar uygun olduğu üzerine uzman görüşü alınması,
5. Soru formunun bir grupta uygulanarak denenmesi,

6. Elde edilen veriler ile geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapılması,
7. Soru formunda yer alan ifadelerden amaca en uygun olanların seçilmesi,
8. Şekilsel ve içeriksel son düzenlemelerin yapılması.

Çevik proje yönetimi ifadeleri hazırlanırken uluslararası makaleler incelenmiştir. Anket maddeleri oluşturulduktan sonra uzman görüşü alınmış, daha sonra soru formlarının geçerliliğine, güvenirliğine ve diğer alt problemlere dikkat edilmiştir. Soruların anlaşılır olup olmadığı konusunda da uzman görüşü alınmıştır.

Soru formu yapısı, Erkuş (2014) izlenen adımlara dikkat edilerek oluşturulmuş ve sonrasında pilot çalışma için belirlenen çalışma grubundan elde edilen verilerin madde analiz sonuçları Tablo 3'te ve sonrasında pilot çalışma verileri ile yapılan açımlayıcı faktör analizi ve soru formunun güvenirlik analizi Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 3. “Çevik Proje Yönetimi” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Sürdürülebilir Bilgi	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
1. Yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yöntemleri olması gerektiği gibi, layığıyla yerine getiriyoruz.	3,47	1,08	-,905	,051
2. Çalıştığım organizasyonun yapısı, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	3,63	,83	-,603	-,055
3. Çalıştığım organizasyonun kültürü, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	3,53	,76	-,814	-,028
4. Çalıştığım organizasyonun iş süreçleri, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	3,44	,80	-,588	-,519
5. Çalıştığım organizasyondaki liderler ve liderlik tarzları çevik proje yönetimi ile uyumludur.	3,53	,76	-1,281	,060
6. Kişisel özelliklerim ve çalışma şeklim, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	4,22	,71	-,926	1,842
7. Çevik proje yönetimi ile, müşterimize daha iyi değer sağladığımı düşünüyorum.	4,09	,82	-,558	-,226

Faktör analizine verilerin uygun olup olmadığını değerlendirmek için Barlett Sphericity testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı değeri incelenebilir. Barlett Sphericity testi anlamlılık değerine göre 0.05’den küçük değerler anlamlılık ifade eder. KMO ise örneklemin korelasyon açısından güvenilirliği sağlayacak kadar büyük olup olmadığını tespit etmek için kullanılmaktadır. 1’e yakın değerler uygunluğu ifade ederken 0.5’in altındaki değer kabul edilebilir olmadığını belirtir (Alpar, 2016). Bunlara ek olarak soru formunda yer alan ifadelerin tek değişkenli normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir. Tek değişkenli normallik varsayımı çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirmeye alınmıştır. George ve Mallery (2010) tarafından yürütülmüş olan çalışmaya göre çarpıklık ve basıklık için kabul gören sınır değerler +2,00 ile -2,00 arası olarak belirtilmiştir. Sonuç olarak soru formunda yer alan tüm ifadelerin belirtilen aralıklarda olduğu ve uç değerlerin olmadığı görülmektedir. Soru formu tek değişkenli normallik varsayımını sağlamaktadır (Tablo 3).

“Çevik Proje Yönetimi” sorularına alınan yanıtlarla toplanan veriler çalışma grubu büyüklüğünün yeterli olduğunu (KMO = 0,845) göstermektedir. Barlett Sphericity test skoru da anlamlı olduğunu ($X^2=102,388$; $p < 0,001$) göstermektedir (Alpar, 2016). Çevik Proje Yönetimi Soru Formu “AFA” sonuçları Tablo 4’teki gibidir.

Tablo 4. Çevik Proje Yönetimi Soru Formuna İlişkin AFA Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükü	Özdeğer	Faktör
1. Yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yöntemleri olması gerektiği gibi, layığıyla yerine getiriyoruz.	,864		
2. Çalıştığım organizasyonun yapısı, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	,918		Çevik
3.Çalıştığım organizasyonun kültürü, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	,866	3.643	Proje
4. Çalıştığım organizasyonun iş süreçleri, çevik proje yönetimi ile uyumludur.	,896		Yönetimi
7. Çevik proje yönetimi ile, müşterimize daha iyi değer sağladığımızı düşünüyorum.	,708		Varyans:
Toplam varyans: % 72.85; KMO: ,845; χ^2 :102,388 s.d.:10, p<.001			
% 72.851			

Çevik Proje Yönetimi Soru Formundan elde edilen verilere dayalı AFA analizinde Öz değer skoru 1,00'den büyük olan ifadeler kapsama alınmıştır. İfadeler arasından faktör yükü 0,29 olan (5. Çalıştığım organizasyondaki liderler ve liderlik tarzları çevik proje yönetimi ile uyumludur.) beşinci madde analiz dışı bırakılmıştır. Son olarak tek başına bir faktör oluşturan (6. Kişisel özelliklerim ve çalışma şeklim, çevik proje yönetimi ile uyumludur.) altıncı madde kapsam dışında tutulmuştur. Sonuç olarak varyansın % 72.85'ini açıklayan tek faktör beş ifadeden oluşan soru formu yapısına ulaşılmıştır.

Beş maddeden oluşan Çevik Proje Yönetimi Soru Formu güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5'te belirtilmiştir. Güvenirlikle ilgili katsayı değerlendirme ölçütleri için Cronbach's Alpha değerleri; >0.80 için yüksek, 0.60< α <0.80 için orta, 0.40< α <0.60 için

düşük ve $0.00 < \alpha < 0.40$ için güvenilir değil şeklindedir (Özdamar, 1999, s. 513; Kalaycı, 2018);

Tablo 5. Çevik Proje Yönetimi Soru Formuna Ait Güvenirlilik Analizi Bulguları

Soru Formu	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Çevik Proje Yönetimi	,900	5

Tablo 5’te sunulan iç tutarlılık analizi sonuçları incelendiğinde Çevik Proje Yönetimi Soru Formunun Cronbach's Alpha katsayısının 0,900 olduğu görülmektedir. Bu değer; soru formunun yüksek derecede güvenilir olup kullanılmasına yönelik bir engelin bulunmadığını göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 513).

Soru formunda çevik proje yönetimi kullanımlarına dair hazırlanmış yedi ifade yapılan pilot çalışma sonrası beş maddeye indirilmiştir. İlgili 5 madde şöyledir:

- Yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yöntemleri olması gerektiği gibi, layığıyla yerine getiriyoruz.
- Çalıştığınız organizasyonun yapısı, çevik proje yönetimi ile uyumludur.
- Çalıştığınız organizasyonun kültürü, çevik proje yönetimi ile uyumludur.
- Çalıştığınız organizasyonun iş süreçleri, çevik proje yönetimi uyumludur.
- Çevik proje yönetimi ile müşterinize daha iyi değer sağladığınızı düşünüyorum.

3.3.2 İş talepleri ve iş kaynakları ölçeği

Bu çalışmada, Xanthopoulou ve arkadaşlarının (2007) yılında geliştirdiği İş talepleri ve İş kaynakları ölçeğinin (Job Demands and Job Resources Scale) Türkçe formunun kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlanması Metin (2010) tarafından yapılmıştır. Metin tarafından yapılan pilot uygulama sonuçlarına göre ölçeğin iç tutarlılık katsayısının .66’nın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Likert tipi şeklinde yer alan maddeler 1- Hiçbir zaman ve 5- Her zaman şeklinde yanıtlanmaktadır. İş talepleri duygusal uyumsuzluk, örgütsel değişiklikler, duygusal talepler ve iş yükü olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada duygusal talepler ve iş yükü alt boyutları üzerine çalışılmıştır. Duygusal

talepleri ölçen altı adet soru yer almaktadır ve iç tutarlılık katsayısı .77'dir. İş yükü alt boyutu ise dört maddeden oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı .86 olarak ortaya çıkmıştır.

İş kaynakları süpervizör desteği, meslektaş desteği, kişisel gelişim imkanları ve otonom çalışma olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada kişisel gelişim imkanları ve otonom çalışma alt boyutları araştırılmıştır. Kişisel gelişim ve otonom çalışma alt boyutlarının ikisi de üçer maddeden oluşmaktadır. Otonom çalışma alt boyutunun içsel tutarlılığı .81 olarak bulunmuştur. Kişisel gelişim imkanları alt boyutunun içsel tutarlılığı ise .87 olarak karşımıza çıkmaktadır (Metin, 2010).

3.3.3 Psikolojik sermaye ölçeği

Psikolojik Sermaye değişkeni için ölçüm aracı olarak Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından kuramdan hareketle geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Türkçe çeviri formu kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 24 maddeden meydana gelmektedir ve her bir alt boyut için altı madde yer almaktadır. Üç madde ters puanlanmaktadır. Ölçek formunun 2013 yılında yapılan analiz sonuçlarında iç tutarlılığı .80 olarak belirlenmiştir (Savur, 2013).

İyimserlik alt boyutu için madde numaraları 1, 9, 11, 14, 18, 19; dayanıklılık alt boyutu için madde numaraları 5, 7, 8, 10, 13, 22; umut alt boyutu için madde numaraları 2, 6, 12, 17, 20, 24 ve öz yeterlilik alt boyutu için madde numaraları 3, 4, 15, 16, 21, 23'tür. 1,8 ve 11. maddelerin puanlamaları ters yapılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeği Türkçe soru formu için geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarında Cronbach alfa katsayısı .802 olarak bulunmuştur Savur (2013).

3.3.4 İşe tutkunluk ölçeği

İşe tutkunluk ölçümü için 17 sorudan oluşan ve Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) yılında geliştirdiği İşe Tutkunluk Soru Formu (UWES) kullanılmıştır. Ölçek dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutları için altışar soru yer alırken, adanmışlık alt boyutunu ölçmek için beş soru yer almaktadır.

Arı (2011) tarafından yapılan son düzenleme hali ile, “Hiçbir zaman” ile “Her zaman” arasında puanlanan beşli likert ile uygulanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .97 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin orijinalinde işe tutkunluk, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak 3 boyuta ayrılmaktadır. 1.,4.,8.,12.,15. ve 17. sorular dinçlik boyutunu, 2.,5.,7.,10. ve 13. sorular adanmışlık boyutunu ve 3.,6.,9.,11.,14., ve 16. sorular ise yoğunlaşma boyutunu ifade etmektedir.

3.3.5 Katılımcı bilgi formu

Çalışmaya katılanların demografik ve mesleki bilgilerinin tespit edilmesi amacıyla “Katılımcı Bilgi Formu” oluşturularak; katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, pozisyon gibi sorular iletilmiştir.

3.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler incelenirken, kişisel değişkenleri için betimleyici istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Kişisel bilgiler ile modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerdeki puan karşılaştırmalarında fark testlerinden faydalanılmıştır. Değişkenlerin faktörler analizleri ile yeterli düzeyde ilişki bulunup bulunmadığı AMOS 24.0 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır

Araştırmada ilk önce; pilot uygulama için açılımlayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçek yapısı oluşturulmuştur. Sonrasında veriler tekrar toplanmıştır.

Veriler tekrar toplandıktan sonra ilk olarak Çevik Proje Yönetimi Soru Formu ve İş Talepleri ve İş Kaynakları, Psikolojik Sermaye, İşe Tutkunluk Ölçekleri ve alt boyutlarının kendi aralarında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır.

Ayrıca kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak tespit edilerek parametrik test yöntemleri tercih edilmiş (Tablo 6), iç tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin araştırmada kullanılmasında bir sakınca olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Bilişim çalışanlarının demografik ve mesleki profili incelendikten sonra Çevik Proje Yönetimi Soru Formu, İş Talepleri, İş Kaynakları, Psikolojik Sermaye ve İş Tutkunluk Ölçeklerine yönelik betimsel analiz sonuçları incelenmiştir. Bilişim çalışanlarının katılımcı bilgi formunda yer alan kişisel ve çevik proje yönetim kullanım bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarındaki farklılıklar incelenirken normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” ve gruplar arası fark için “Post Hoc” testlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca Çevik Proje Yönetimi, İş Talepleri ve İş Kaynakları, Psikolojik Sermaye ve İş Tutkunluk arasındaki ilişki incelenirken parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon” analizi tercih edilmiştir. İş Kaynakları’nın İş Tutkunluk üzerindeki etkisinde ve İş Kaynakları’nın Psikolojik Sermaye üzerindeki etkisinde Çevik Proje Yönetiminin düzenleyici rolü regresyon analizleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 6. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
Çevik Proje Yönetimi	413	-,591	,377
İş Kaynakları	413	-,191	-,179
Otonomi	413	-,176	-,081
Kişisel Gelişim	413	-,322	-,269
İş Talepleri	413	-,020	-,208
İş Yüğü	413	,036	-,362
Duygusal Talep	413	,054	-,152
Psikolojik Sermaye	413	-,360	,517
İyimserlik	413	,006	,083
Dayanıklılık	413	-,366	,590
Umut	413	-,131	,158
Öz Yeterlilik	413	-,574	,271
İşe Tutkunluk	413	-,253	,770
Dinçlik	413	-,465	,879
Adanmışlık	413	-,501	,662
Yoğunlaşma	413	-,089	,022

Çarpıklık ve basıklık değerleri elde edilen verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığını gösterebilmektedir (Seçer, 2015, s. 28). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 olduğu görülmüş değişkenlerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir (Doğan ve Başokçu, 2010).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir

4.1 Bulgular

Çalışmanın amacına uygun olarak çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

4.1.1 Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmada kullanılan Çevik Proje Yönetimi Soru Formu, İş Kaynakları, İş Talepleri, Psikolojik Sermaye ve İşe Tutkunluk ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Çevik Proje Yönetimi	413	1,00	5,00	3,59	,76
İş Kaynakları	413	2,17	5,00	3,82	,57
Otonomi	413	2,00	5,00	3,79	,61
Kişisel Gelişim	413	1,33	5,00	3,85	,77
İş Talepleri	413	1,20	4,50	2,92	,62
İş Yüğü	413	1,50	5,00	3,29	,73
Duygusal Talep	413	1,00	4,50	2,68	,69
Psikolojik Sermaye	413	2,53	4,79	3,89	,37
İyimserlik	413	2,17	5,00	3,69	,45
Dayanıklılık	413	2,20	5,00	3,92	,48
Umut	413	2,25	4,75	3,76	,40
Öz Yeterlilik	413	2,00	5,00	4,27	,56
İşe Tutkunluk	413	1,65	5,00	3,78	,54
Dinçlik	413	1,67	5,00	3,80	,58
Adanmışlık	413	1,40	5,00	4,00	,59
Yoğunlaşma	413	1,50	5,00	3,57	,64

Tablo 7’de görüleceği gibi araştırmaya dahil olan bilişim çalışanlarının Çevik Proje Yönetimi ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,59 \pm 0,76$, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olarak, İş Kaynakları Ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,82 \pm 0,57$, en az puanı 2,17 ve en fazla puanı 5,00 olarak, İş Talepleri ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $2,92 \pm 0,62$, en az puanı 1,20, en fazla puanı 4,50, Psikolojik Sermaye ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,89 \pm 0,37$, en az puanı 2,53 ve en fazla puanı 4,79 ve İşe Tutkunluk Ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,78 \pm 0,54$, en az puanı 1,65 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların iş kaynakları alt boyutlarından Otonomi ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,79 \pm 0,61$, en az puanı 2,00, en fazla puanı 5,00 olarak, Kişisel Gelişim ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,85 \pm 0,77$, en az puanı 1,33, en fazla puanı 5,00 olarak belirlenirken iş talepleri alt boyutlarından İş Yüğü ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,29 \pm 0,73$, en az puanı 1,50, en fazla puanı 5,00 ve Duygusal Talep ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $2,68 \pm 0,69$, en az puanı 1,00, en fazla puanı 4,50 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların psikolojik sermaye alt boyutlarından iyimserlik ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,69 \pm 0,45$, en az puanı 2,17 ve en fazla puanı 5,00, dayanıklılık ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,92 \pm 0,486$, en az puanı 2,20 ve en fazla puanı 5,00, umut ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,76 \pm 0,40$, en az puanı 2,25 ve en fazla puanı 4,75, öz yeterlilik ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,27 \pm 0,56$, en az puanı 2,25 ve en fazla puanı 5,00, olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların işe tutkunluk alt boyutlarından dinçlik ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,80 \pm 0,58$, en az puanı 1,67 ve en fazla puanı 5,00, adanmışlık ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,00 \pm 0,59$, en az puanı 1,40 ve en fazla puanı 5,00, yoğunlaşma ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,57 \pm 0,64$, en az puanı 1,50 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir.

4.1.2 Doğrulayıcı faktör analizi

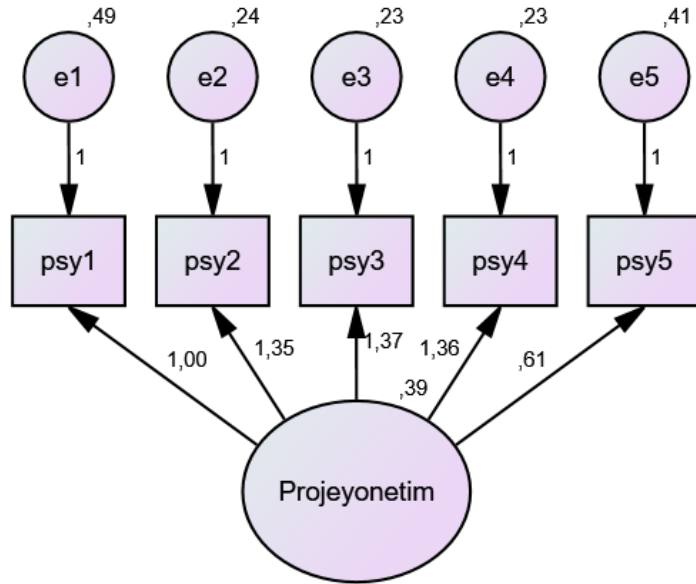
Doğrulayıcı Faktör Analizi, AFA ile belirlenen faktörlerin arasında yeterli miktarda ilişki bulunup bulunmadığını, hangi faktörle hangi değişkenlerin ilişkili olduğunu, faktörlerin

birbiri ile bağımsızlık durumunun olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklama konusundaki yeterliliğini test etmektedir (Özdamar, 2004). Çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak (2015) tarafından önerilen uyum indeksleri sınır değerleri araştırmada temel alınmıştır. Bağlıbel ve diğerleri RMSEA uyum indeksi için iyi uyum değerini ≤ 0.05 olarak ve kabul edilebilir değeri 0.06-0.08 olarak değerlendirmişlerdir. NFI, CFI ve GFI indeksleri için uyum değerleri ise aşağıdaki Tablo 8’de verilmiştir

Tablo 8. DFA Uyum İndeksi Referans Değerleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0.95	≥ 0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90

Çevik Proje Yönetimine ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 2’deki gibidir.



Şekil 2. Çevik Proje Yönetimi Soru Formuna Ait Path Diyagramı

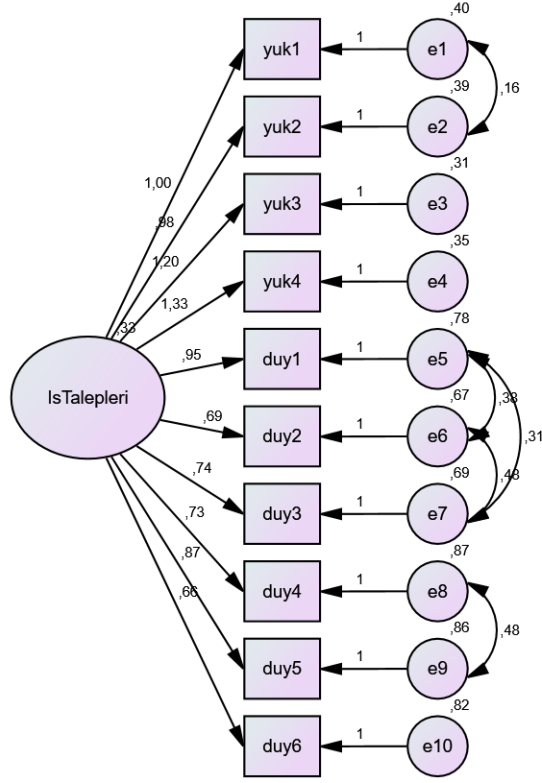
Şekil 2’de oluşturulan modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 9’daki gibidir.

Tablo 9. Çevik Proje Yönetimi Soru Formunun Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Tek Faktörlü Model	Sınır Değerler
$\chi^2 /_{sd}$		2,047	≤ 5
GFI		,991	
CFI		,995	$\geq 0,80$
NFI		,991	
RMSEA		,050	≤ 0.05

Şekil 2’de yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2 /_{sd} = 2,047$, GFI=0.991, CFI=0.995, NFI=0.991, RMSEA=0.050’dır. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 5 madde ve tek faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

İş Talepleri Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 3'teki gibidir.



Şekil 3. İş Talepleri Ölçeği'ne Ait Path Diyagramı

Şekil 3'te oluşturulan modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 4,842$, GFI=0.937, CFI=0.937, NFI=0.922, RMSEA=0.075'tir. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 10 madde ve tek faktörlü yapı "kabul edilebilir" olarak değerlendirilmiştir.

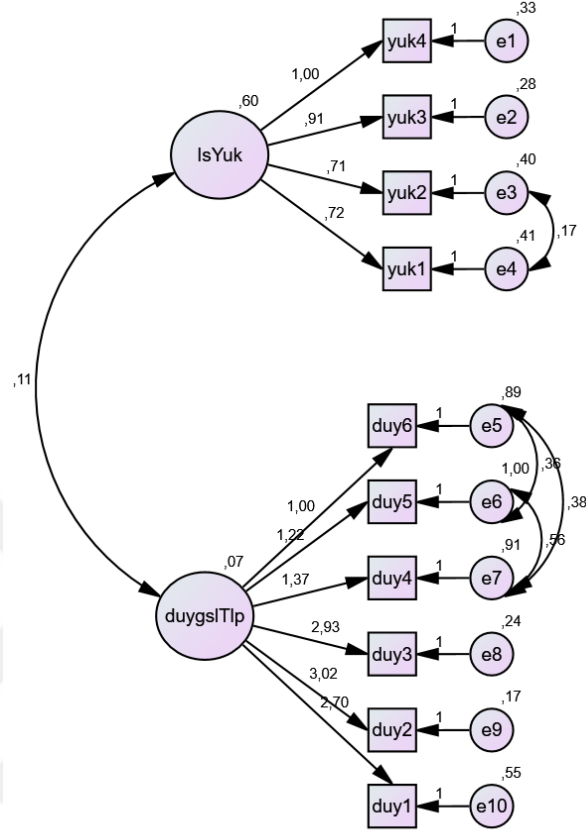
Şekil 3'te oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. İş Talepleri Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Tek Faktörlü Model	Sınır Değerler
$\chi^2 /_{sd}$	20,655	4,842	≤ 5
GFI	,719	,937	
CFI	,623	,937	$\geq 0,80$
NFI	,613	,922	
RMSEA	,218	,075	≤ 0.05

Tablo 10'daki uyum indeks değerleri $\chi^2 /_{sd} = 20,655$, GFI=0,719, CFI=0.623, NFI=0.613, RMSEA=0.218'dir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 1 ile 2, 5 ile 6, 6 ile 7, 5 ile 7 numaraları maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 3).

İş Talepleri Ölçeğinin alt boyutları İş Yüğü ve Duygusal Taleplere ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. İş Talepleri Ölçeği Alt Boyutları İş Yüğü ve Duygusal Talepler’e Ait Path Diyagramı

Şekil 4’te yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2_{sd} = 3,435$, GFI=0.955, CFI=0.961, NFI=0.917, RMSEA=0.077’dir. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 10 madde ve iki faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

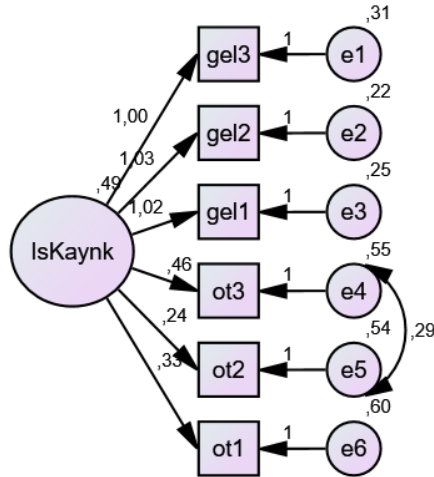
Şekil 4’te oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 11’deki gibidir.

Tablo 11. İş Talepleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd	13,028	3,435	≤ 5
GFI	,807	,955	
CFI	,776	,961	$\geq 0,80$
NFI	,763	,947	
RMSEA	,171	,077	≤ 0.05

Tablo 11'deki uyum indeks değerleri $\chi^2 / sd = 13,028$, GFI=0,807, CFI=0.776, NFI=0.763, RMSEA=0.171'dir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 3 ile 4, 5 ile 6, 6 ile 7, 5 ile 7 numaraları maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 4).

İş Kaynakları Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 5'teki gibidir.

**Şekil 5.** İş Kaynakları Ölçeği 'ne Ait Path Diyagramı

Şekil 5'te yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 3,542$, GFI=0.947, CFI=0.931, NFI=0.923, RMSEA=0.070'tir. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 6 madde ve tek faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

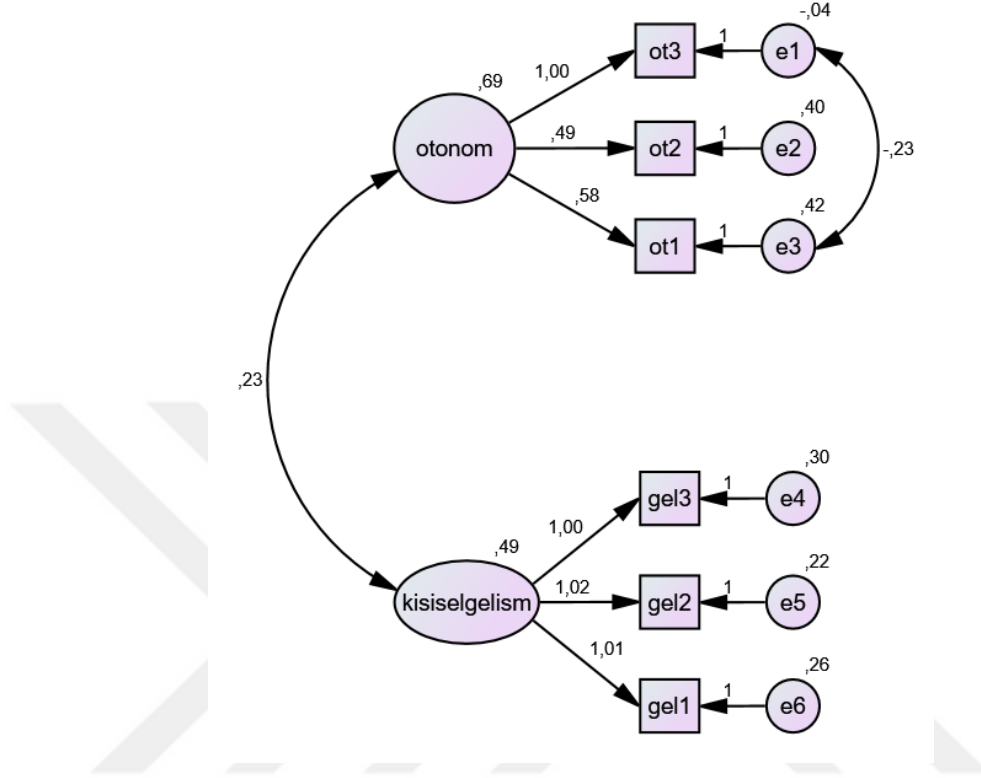
Şekil 5'te oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. İş Kaynakları Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Tek Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2/sd	22,190	3,542	≤ 5
GFI	,856	,947	
CFI	,774	,931	$\geq 0,80$
NFI	,767	,923	
RMSEA	,133	,70	≤ 0.05

Tablo 12'deki uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 22,190$, GFI=0,856, CFI=0.774, NFI=0.767, RMSEA=0.227'dir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 4 ile 5 numaralı maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 5).

İş Kaynakları Ölçeğinin alt boyutları Otonom Çalışma ve Kişisel Gelişim İmkanlarına ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. İş Kaynakları Ölçeğinin Alt Boyutları Otonom Çalışma ve Kişisel Gelişim İmkanları’na Ait Path Diyagramı

Şekil 6’da yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2_{sd} = 4,204$, GFI=0.971, CFI=0.965, NFI=0.958, RMSEA=0.080’dır. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 6 madde ve 2 faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

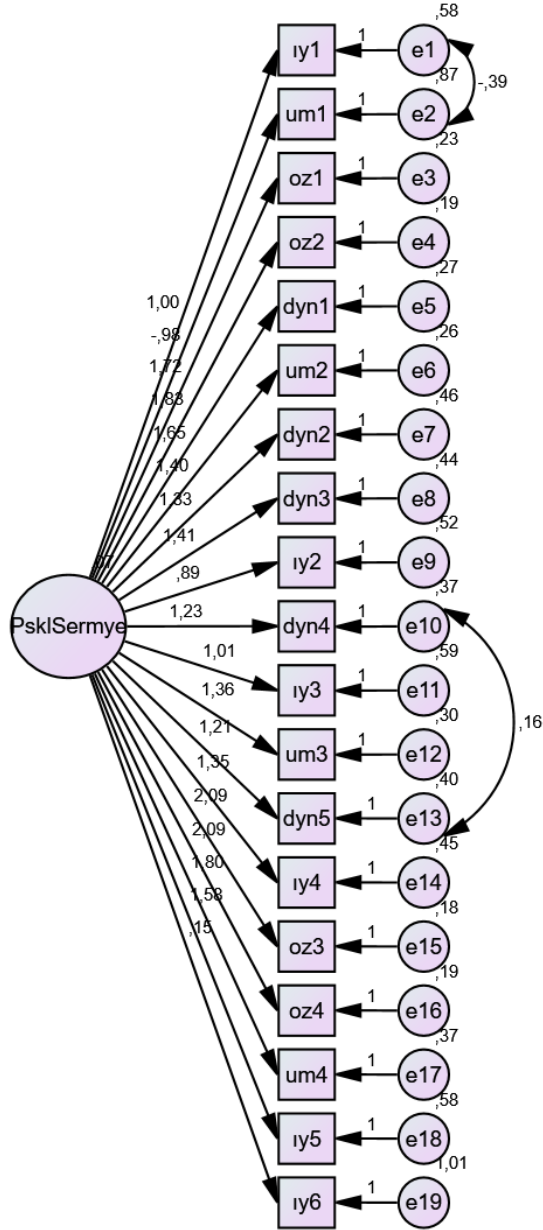
Şekil 6’da oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 13’teki gibidir.

Tablo 13. İş Kaynakları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2/sd	6,706	4,204	≤ 5
GFI	,960	,971	
CFI	,946	,965	$\geq 0,80$
NFI	,937	,958	
RMSEA	,118	,080	≤ 0.05

Tablo 13’teki uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 6,706$, GFI=0,960, CFI=0.946, NFI=0.937, RMSEA=0.118’dir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 1 ile 3 numaralı maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 6).

Psikolojik Sermaye Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Path Diyagramı

Şekil 7’de yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2/_{sd} = 3,267$, GFI=0.889, CFI=0.863, NFI=0.816, RMSEA=0.074’tür. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 19 madde ve tek faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

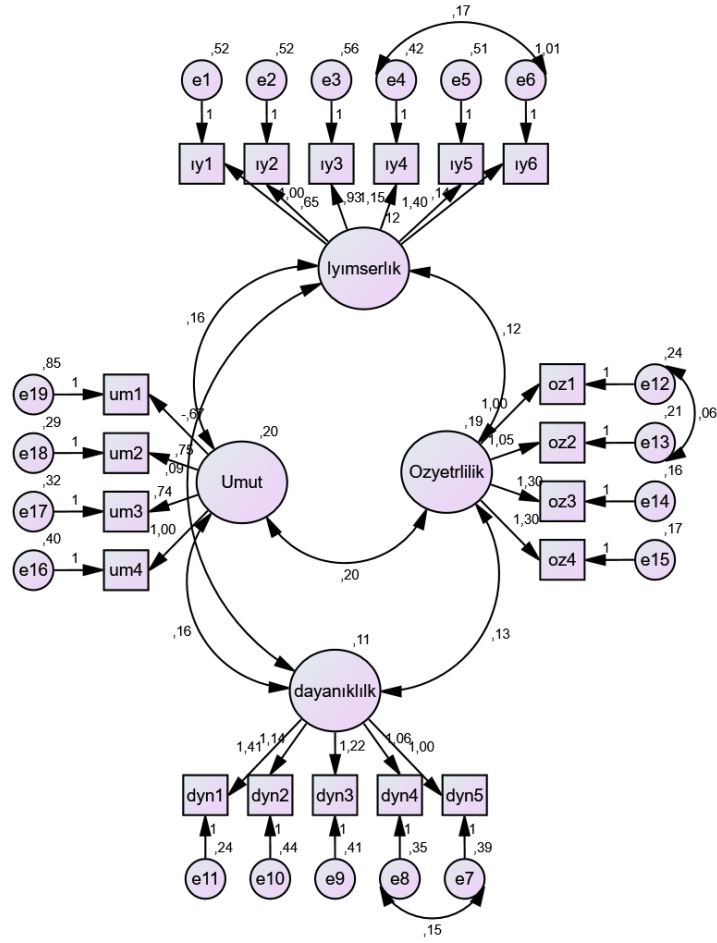
Şekil 7’de oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 14’teki gibidir.

Tablo 14. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
$\chi^2/_{sd}$	4,723	3,267	≤ 5
GFI	,844	,889	
CFI	,773	,863	$\geq 0,80$
NFI	,730	,816	
RMSEA	,095	,074	≤ 0.05

Tablo 14’deki uyum indeks değerleri $\chi^2/_{sd} = 4,723$, GFI=0,844, CFI=0.773, NFI=0.730, RMSEA=0.095’tir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 1 ile 2, 10 ile 13 numaraları maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 7).

Psikolojik Sermaye Ölçeğinin alt boyutları İyimserlik, Dayanıklılık, Umut ve Özyeterliliğe ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları İyimserlik, Dayanıklılık, Umut ve Öz Yeterliliğe Ait Path Diyagramı

Şekil 8’de yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2_{sd} = 3,705$, GFI=0.886, CFI=0.845, NFI=0.801, RMSEA=0.080’dır. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 19 madde ve 4 faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

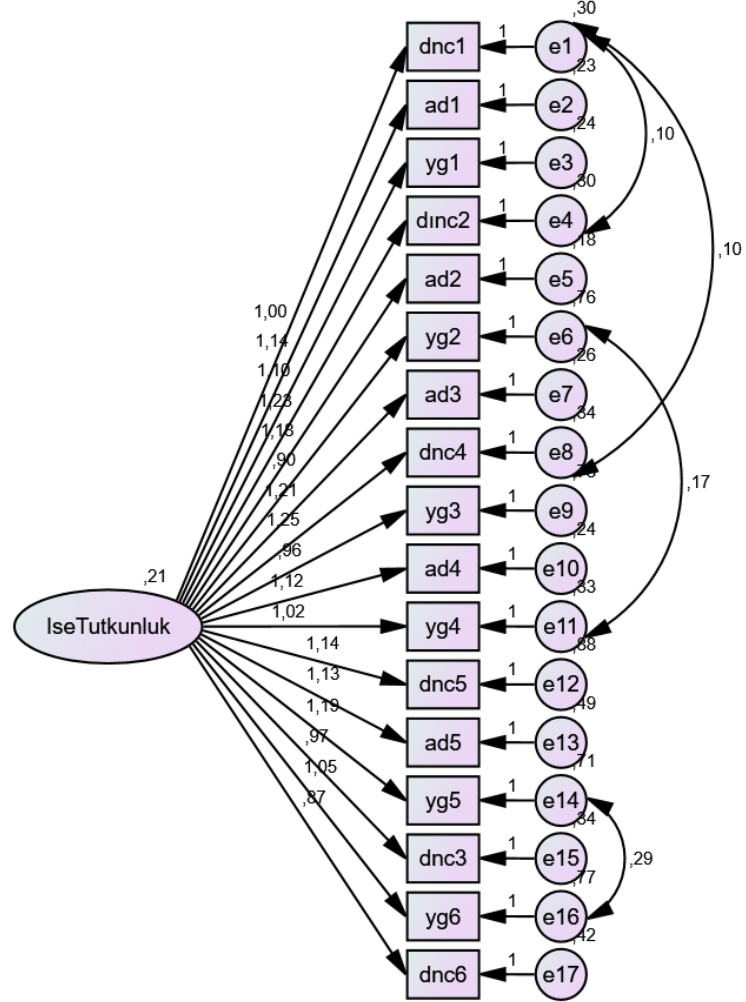
Şekil 8’de oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 15’teki gibidir.

Tablo 15. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2/sd	4,441	3,705	≤ 5
GFI	,860	,886	
CFI	,798	,845	$\geq 0,80$
NFI	,756	,801	
RMSEA	,091	,080	≤ 0.05

Tablo 15'teki uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 4,441$, GFI=0,860, CFI=0.798, NFI=0.756, RMSEA=0.091'dir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 4 ile 6, 7 ile 8, 12 ile 13 numaraları maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 8).

İşe Tutkunluk Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9. İşe Tutkunluk Ölçeği’ne Ait Path Diyagramı

Şekil 9’da yer alan uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 4,375$, GFI=0.860, CFI=0.880, NFI=0.851, RMSEA=0.074’tür. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 17 madde ve tek faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

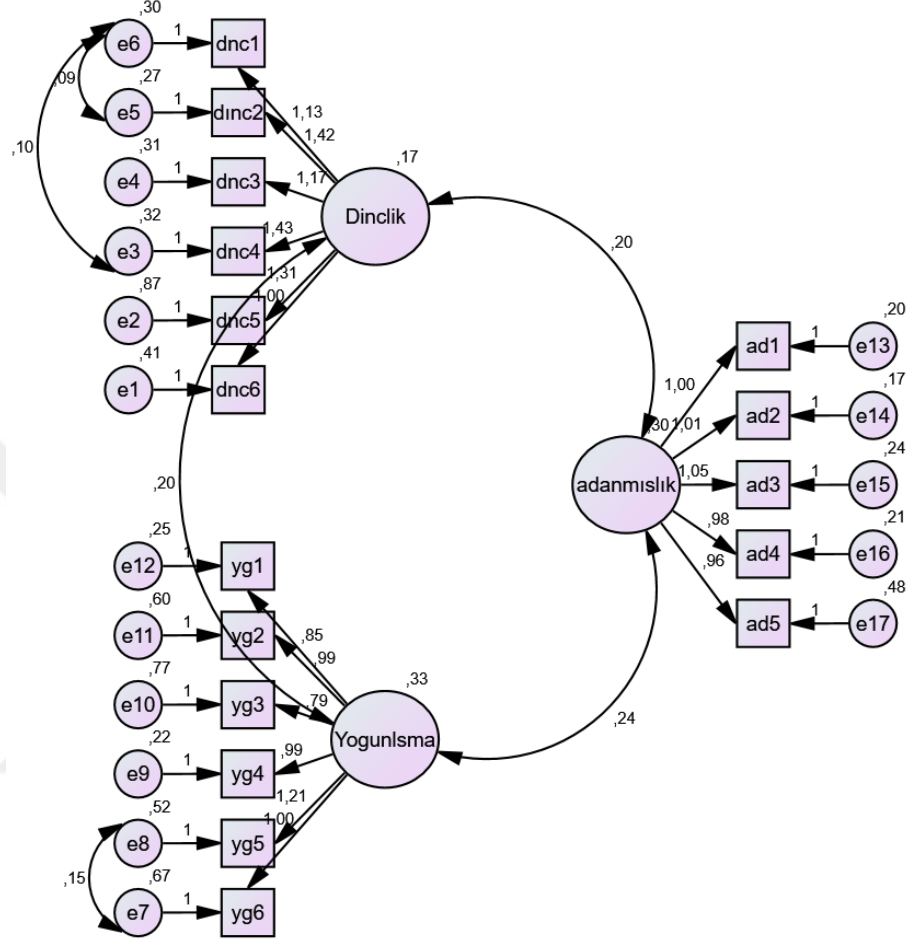
Şekil 9’da oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 16’daki gibidir.

Tablo 16. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Tek Faktörlü Model	Sınır Değerler
$\chi^2/_{sd}$	6,018	4,375	≤ 5
GFI	,786	,860	
CFI	,816	,880	$\geq 0,80$
NFI	,788	,851	
RMSEA	,110	,074	≤ 0.05

Tablo 16’daki uyum indeks değerleri $\chi^2/_{sd} = 6,018$, GFI=0,786, CFI=0.816, NFI=0.788, RMSEA=0.110’dur. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 1 ile 4, 1 ile 8, 6 ile 11 numaraları maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 9).

İşe Tutkunluk Ölçeğinin alt boyutları Yoğunlaşma, Adanmışlık ve Dinçliğe ilişkin yapılan faktör analizi modeli Şekil 10’de verilmiştir.



Şekil 10. İşe Tutkunluk Ölçeği Alt Boyutları Olan Yoğunlaşma, Adanmışlık ve Dinçliğe Yönelik Path Diyagramı

Şekil 10’da yer alan modelin uyum indeks değerleri $\chi^2_{sd} = 3,646$, GFI=0.884, CFI=0.908, NFI=0.878, RMSEA=0.080’dır. Bağlıbel ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri 0,05-0,08 arasında olduğundan, 17 madde ve 3 faktörlü yapı “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 10’da oluşturulan modele uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri ise Tablo 17’deki gibidir.

Tablo 17. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Alt Boyutlarının Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd	4,260	3,646	≤ 5
GFI	,861	,884	
CFI	,883	,908	$\geq 0,80$
NFI	,853	,878	
RMSEA	,089	,080	≤ 0.05

Tablo 17’deki uyum indeks değerleri $\chi^2 / sd = 4,260$, GFI=0,861, CFI=0.883, NFI=0.853, RMSEA=0.089’dir. Bu değerler iyi uyum şartlarını karşılamamaktadır. 3 ile 6, 7 ile 8, 5 ile 6 numaralı maddelerin anlamca birbirine yakın olabileceği değerlendirilmiş (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004) ve aralarında kovaryans değerlendirilerek modifikasyon yapılmıştır. Oluşan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 10).

4.1.3 Güvenirlik analizi

Bir ölçme aracının benzer koşullarda tekrar yapılan ölçümlerde elde edilen sonuçlarının birbiri ile kararlı olması gerekmektedir. Bu noktada devreye giren güvenilirlik, benzer örneklemelerde tekrarlanan ölçümlerde alınan sonuçların benzer olması, yani hata payının düşük olması anlamına gelir (Ercan ve Kan, 2004).

Bu bölümünde; veri toplama aracı olarak tercih edilen Çevik Proje Yönetimi Soru Formu, İş Talepleri, İş Kaynakları, Psikolojik Sermaye ve İşe Tutkunluk Ölçeklerine yönelik iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Güvenirlikle ilgili katsayı değerlendirme ölçütleri için Cronbach’s Alpha değerleri; >0.80 için yüksek, $0.60 < \alpha < 0.80$ için orta, $0.40 < \alpha < 0.60$ için

düşük ve $0.00 < \alpha < 0.40$ için güvenilir değil şeklindedir (Özdamar, 1999, s. 513; Kalaycı, 2018).

Tablo 18. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's's Alpha	Madde Sayısı
Çevik Proje Yönetimi	,873	5
İş Kaynakları	,766	6
Otonomi	,647	3
Kişisel Gelişim	,854	3
İş Talepleri	,850	10
İş Yüğü	,840	4
Duygusal Talep	,784	6
Psikolojik Sermaye	,816	19
İyimserlik	,607	6
Dayanıklılık	,698	5
Umut	,603	4
Öz Yeterlilik	,847	4
İşe Tutkunluk	,910	17
Dinçlik	,795	6
Adanmışlık	,852	5
Yoğunlaşma	,800	6

Araştırmada kullanılan Çevik Proje Yönetimi Cronbach's Alpha değeri 0,873'tür.

İş Kaynakları Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,766, alt boyutlarından otonomi Cronbach's Alpha değeri 0,647 ve kişisel gelişim Cronbach's Alpha değeri 0,854'tür.

İş Talepleri Cronbach's Alpha değeri 0,766, alt boyutlarından iş yükü Cronbach's Alpha değeri 0,840, duygusal talep Cronbach's Alpha değeri 0,784'tür.

Psikolojik Sermaye Cronbach's Alpha değeri 0,816, alt boyutlarından İyimserlik Cronbach's Alpha değeri 0,607, Dayanıklılık Cronbach's Alpha değeri 0,698, Umut Cronbach's Alpha değeri 0,603 ve öz yeterlilik Cronbach's Alpha değeri 0,847'dir.

İşe Tutkunluk Cronbach's Alpha değeri 0,910, alt boyutları dinçlik Cronbach's Alpha değeri 0,795 adanmışlık Cronbach's Alpha değeri 0,852 ve yoğunlaşma Cronbach's Alpha değeri 0,800'dür.

Bu değerlere göre ölçekler güvenilir ve analizde kullanılmaya uygundur.

4.1.4 Korelasyon analizi

Çalışmanın bu kısmında çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk olan araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Kabul edilen korelasyon katsayısı ölçütleri; $r_p=0.0$ ise ilişki yok, $r_p<0.29$ ise düşük düzeyde ilişki var, $0.30 < r_p < 0.69$ ise orta düzeyde ilişki var, $0.70 < r_p < 0.99$ ise yüksek düzeyde ilişki var, $1.00 = r_p$ ise mükemmel ilişki var şeklindedir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Yapılan analiz sonuçları Tablo 19'da verilmektedir.

Tablo 19. Korelasyon Analiz Sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Çevik Proje Yönetimi	r_p 1	,490	-,258	,248	,317
	p	,000	,000	,000	,000
2. İş Kaynakları	r_p	1	-,164	,482	,449
	p		,001	,000	,000
3. İş Talepleri	r_p		1	-,062	,000
	p			,209	,994
4. Psikolojik Sermaye	r_p			1	,505
	p				,000
5. İşe Tutkunluk	r_p				1
	p				

Araştırma modelinde yer alan ilişkiler öncelikli olarak incelendiğinde Tablo 19'a göre Korelasyon testi sonuçları aşağıdaki gibidir;

- Çevik Proje Yönetimi ile İş Tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=,317$, $p=,000$, $p<0,05$).
- İş Talepleri ile İş Tutkunluk arasında bir ilişki yoktur ($r=,000$, $p=,994$, $p<0,05$).
- İş Kaynakları ile İş Tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki vardır ($r=,490$, $p=,000$, $p<0,05$).
- Psikolojik Sermaye ile İş Tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki vardır ($r=,505$, $p=,000$, $p<0,05$).
- Çevik Proje Yönetimi ile Psikolojik Sermaye arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki vardır ($r=,248$, $p=,000$, $p<0,05$).
- Çevik Proje Yönetimi ile İş Talepleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli ilişki vardır ($r=-,258$, $p=,000$, $p<0,05$).
- Çevik Proje Yönetimi ile İş Kaynakları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki vardır ($r=,490$, $p=,000$, $p<0,05$).
- İş Talepleri ile Psikolojik Sermaye arasında bir ilişki yoktur ($r=-,062$, $p=,209$, $p<0,05$).
- İş Kaynakları ile Psikolojik Sermaye arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki saptanmıştır ($r=,482$, $p=,000$, $p<0,05$).
- İş Talepleri ve İş Kaynakları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli ilişki vardır ($r=-,164$, $p=,000$, $p<0,05$).

4.1.5 Regresyon analizi

Araştırmanın bu kısmında, İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sermayenin İş Tutkunluk üzerindeki etkisinde Çevik Proje Yönetimi'nin düzenleyici rolü değerlendirmelerini yapmak için lineer regresyon analizi yapılmıştır.

Normal dağılım göstermiş, birbiri ile ilişkili iki sayısal değişkenden birisi biliniyor ise diğer değişkenin tahmini için basit doğrusal (simple linear) regresyon analizi uygulanır (Kılıç, 2013).

Araştırma değişkenleri ile parametrik testlerin yapılabilmesi adına veri setinde doğrusallık ve normallik varsayımları çalışmanın önceki aşamalarında çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiş, veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden kontrol edilmiş ve uç değerlerin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 20. Çevik Proje Yönetimi'nin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. hata	β	t	p	F	R ²
Sabit	2,975	,121		24,568	,000	45,807	,100
Çevik Proje Yönetimi	,224	,033	,317	6,768	,000		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* $p < 0.001$

Modelin Çevik Proje Yönetimi İşe Tutkunluk varyansının %10,0'unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,100$; $F_{(1,411)} = 45,807, p=0.000 < 0,001$). Bulunan sonuçlara göre; Çevik Proje Yönetimi'nin, İşe Tutkunluğu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (yordadığı) ($\beta=0.317$, $t=6,768$, $p=0.000 < 0,001$) belirlenmiştir.

Ayrıca regresyon analizleri incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Çevik Proje Yönetimi düzeyindeki bir birimlik artış, İşe Tutkunluk düzeyinde 224'lük bir artışa neden olacaktır (Tablo 20).

Korelasyon analizleri sonuçlarında iş talepleri ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki saptanmadığından ($r=,000$, $p=,994$, $p < 0,05$), iş taleplerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizine yer verilmemiştir.

Tablo 21. İş Kaynakları'nın İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. hata	β	t	p	F	R²
Sabit	2,154	,161		13,376	,000	103,931	,202
İş Kaynakları	,425	,042	,449	10,195	,000		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* p<0.001

Modelin İş Kaynakları İşe Tutkunluk varyansının %20,2'sini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,202$; $F(1,411)=103,931$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; İş Kaynakları İşe Tutkunluğu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.449$, $t=10,195$, $p<0.001$) belirlenmiştir. Regresyon analizleri incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; İş Kaynakları düzeyindeki bir birimlik artış İşe Tutkunluk düzeyinde ,425'lik bir artışa neden olacaktır (Tablo 21).

Tablo 22. Psikolojik Sermaye'nin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. hata	β	t	p	F	R²
Sabit	,914	,242		3,773	,000	30,119	,255
Psikolojik Sermaye	,737	,062	,505	11,865	,000		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* p<0.001

Modelin Psikolojik Sermaye İşe Tutkunluk varyansının %25,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,255$; $F(1,411) = 30,119$, $p < 0.001$). Bulunan sonuçlara göre; Psikolojik Sermaye İşe Tutkunluğu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.505$, $t=11,865$, $p<0.001$) belirlenmiştir. Regresyon analizleri incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; Psikolojik Sermaye düzeyindeki bir birimlik artış İşe Tutkunluk düzeyinde 0,737'lik bir artışa neden olacaktır (Tablo 22).

4.1.5.1 Çevik Proje Yönetiminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeline konu olan çevik proje yönetiminin diğer değişkenler arasındaki ilişkilerdeki düzenleyici rolü incelenecektir.

Korelasyon analizleri sonuçlarından da görüleceği üzere bilişim çalışanlarının iş talepleri ile psikolojik sermaye ve işe tutkunlukları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($r=,000$, $p=,994$, $p<0,05$). Aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı için “iş taleplerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü” değerlendirmeye alınamamıştır.

Tablo 23. İş Kaynakları ve Çevik Proje Yönetiminin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. hata	B	t	P	F	R ²
Sabit	2,057	,164		12,508	,000		
İş Kaynakları	,366	,047	,387	7,704	,000	55,815	,234
Çevik Proje Yönetimi	,090	,035	,127	2,526	,012		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* $p<0.001$

Modelin İş Kaynakları ve Çevik Proje Yönetimi İşe Tutkunluk varyansının %23,4’ünü açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,234$; $F_{(2,410)} = 55,815$, $p < 0.001$). Bulunan sonuçlara göre; İş Kaynakları ve Çevik Proje Yönetimi Psikolojik Sermaye’ı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir.

Tablo 24. İş Kaynakları'nın İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Çevik Proje Yönetimi'nin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	B	t	p	F	R ²
Sabit	3,788	,026		147,845	,000		
İş Kaynakları	,205	,027	,382	7,574	,000	37,545	,216
Çevik Proje Yönetimi	,065	,027	,121	2,395	,017		
Etkileşim	-,021	,021	-,044	-,986	,325		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* $p < 0.001$

Etkileşim değişkeninin (Zİş Kaynakları x ZÇevik Proje Yönetimi) Tablo 23'teki modele eklenmesiyle Çevik Proje Yönetimi'nin düzenleyici rolü düzenleyici rolü incelenmiş, modelin istatistiksel olarak anlamlı olmasına karşın, etkileşim değişkenin modele anlamlı katkısını bulunmadığı ($t = -,986$, $p > 0.05$) görülmüştür. Sonuç olarak Çevik Proje Yönetimi'nin düzenleyici rolünün bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Tablo 25. Psikolojik Sermaye ve Çevik Proje Yönetiminin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	P	F	R ²
Sabit	,684	,241		2,838	,005		
Psikolojik Sermaye	,663	,062	,455	10,614	,000	85,454	,294
Çevik Proje Yönetimi	,144	,030	,204	4,765	,000		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* $p < 0.001$

Modelin Psikolojik Sermaye ve Çevik Proje Yönetimi İşe Tutkunluk varyansının %29,4'ünün açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = ,294$; $F_{(2,410)} = 85,454$, $p < 0.001$).

Bulunan sonuçlara göre; Psikolojik Sermaye ve Çevik Proje Yönetimi, İşe Tutkunluk istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir.

Tablo 26. Psikolojik Sermaye'nin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Çevik Proje Yönetimi'nin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p	F	R ²
Sabit	3,776	,023		165,832	,000	56,862	,294
Psikolojik Sermaye	,244	,023	,456	10,506	,000		
Çevik Proje Yönetimi	,109	,023	,204	4,765	,000		
Etkileşim	,005	,020	,011	,255	,799		
Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk							

* $p < 0.001$

Etkileşim değişkeninin (Z Psikolojik Sermaye x Z Çevik Proje Yönetimi) Tablo 26'daki modele eklenmesiyle Çevik Proje Yönetimi'nin düzenleyici rolü incelenmiş, modelin istatistiksel olarak anlamlı olmasına karşın, etkileşim değişkenin modele anlamlı katkısını bulunmadığı ($t = ,255$, $p > 0.05$) görülmüştür. Sonuç olarak Çevik Proje Yönetimi'nin düzenleyici rolünün bulunmadığı değerlendirilmiştir.

4.1.6 Farklılık analizleri

Çalışmanın bu kısmında çalışanların çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk ile ilgili algıları mesleki ve demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem gibi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bilişim çalışanlarının katılımcı bilgi formunda yer alan kişisel ve çevik proje yönetim kullanım bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarının fark durumu incelenirken normal dağılım gösteren değişkenler için iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” ve gruplar arası fark için “Post Hoc” testi kullanılmıştır.

Tablo 27. Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Çevik Proje Yönetimi	Kadın	131	3,57	,77	-,217	,828
	Erkek	282	3,59	,75		
İş Kaynakları	Kadın	131	3,83	,57	,268	,789
	Erkek	282	3,82	,56		
Otonomi	Kadın	131	3,79	,59	-,144	,886
	Erkek	282	3,80	,62		
Kişisel Gelişim	Kadın	131	3,88	,80	,508	,612
	Erkek	282	3,84	,76		
İş Talepleri	Kadın	131	3,01	,61	2,084	,038
	Erkek	282	2,88	,62		
İş Yüğü	Kadın	131	3,36	,73	1,295	,196
	Erkek	282	3,26	,73		
Duygusal Talep	Kadın	131	2,79	,67	2,216	,027
	Erkek	282	2,63	,69		
Psikolojik Sermaye	Kadın	131	3,87	,38	-,799	,425
	Erkek	282	3,90	,36		
İyimserlik	Kadın	131	3,71	,43	,722	,471
	Erkek	282	3,68	,46		
Dayanıklılık	Kadın	131	3,87	,49	-1,242	,215
	Erkek	282	3,94	,48		
Umut	Kadın	131	3,73	,44	-1,192	,234
	Erkek	282	3,78	,38		
Öz Yeterlilik	Kadın	131	4,23	,58	-1,160	,247
	Erkek	282	4,30	,55		
İşe Tutkunluk	Kadın	131	3,72	,47	-1,387	,166
	Erkek	282	3,80	,56		
Dinçlik	Kadın	131	3,70	,50	-2,515	,012
	Erkek	282	3,85	,61		
Adanmışlık	Kadın	131	3,94	,51	-1,288	,198
	Erkek	282	4,02	,63		
Yoğunlaşma	Kadın	131	3,57	,58	-,021	,983
	Erkek	282	3,57	,67		

Tablo 27'ye göre bilişim çalışanlarının cinsiyeti ile İş Talepleri ve alt boyut duygusal talep ve İşe tutkunluk alt bileşeni olan dinçlik arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 27’ye göre bilişim çalışanlarının cinsiyeti ile Çevik Proje Yönetimi, İş Kaynakları ve alt boyutları; otonomi, kişisel gelişim, İş Talepleri alt boyut iş yükü ve Psikolojik Sermaye ölçeği ve alt boyutları iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve İş Tutkunluk ve alt boyutları dinçlik adanmışlık ve yoğunlaşma anlamlı olarak farklılaşmamaktadır($p>0,05$).

Ayrıca kadın bilişim çalışanlarının İş Talepleri duygusal talep düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek iken ve dinçlik düzeylerinin daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir

Tablo 28. Yaş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Çevik Proje Yönetimi	18-30(1)	177	3,65	,76	1,189	,306
	31-40(2)	195	3,54	,77		
	41-50(3)	41	3,50	,69		
İş Kaynakları	18-30	177	3,79	,59	2,426	,090
	31-40	195	3,82	,54		
	41-50	41	4,00	,58		
Otonomi	18-30(1)	177	3,67	,63	6,967	,001 3→1,2
	31-40(2)	195	3,86	,58		
	41-50(3)	41	3,98	,56		
Kişisel Gelişim	18-30	177	3,91	,79	2,597	,076
	31-40	195	3,77	,75		
	41-50	41	4,02	,75		
İş Talepleri	18-30(1)	177	2,79	,64	8,702	,000 3→1,2
	31-40(2)	195	2,99	,57		
	41-50(3)	41	3,17	,62		
İş Yüğü	18-30(1)	177	3,13	,71	9,402	,000 3→1,2
	31-40(2)	195	3,37	,73		
	41-50(3)	41	3,59	,67		
Duygusal Talep	18-30(1)	177	2,57	,75	5,069	,007 3→1
	31-40(2)	195	2,73	,61		
	41-50(3)	41	2,89	,69		

Tablo 28. (Devamı)

Psikolojik Sermaye	18-30(1)	177	3,83	,40	5,281	,005 2→1
	31-40(2)	195	3,91	,33		
	41-50(3)	41	4,01	,34		
İyimserlik	18-30	177	3,65	,46	1,337	,264
	31-40	195	3,71	,42		
	41-50	41	3,76	,52		
Dayanıklılık	18-30	177	3,86	,53	2,683	,070
	31-40	195	3,95	,42		
	41-50	41	4,02	,52		
Umut	18-30	177	3,71	,43	2,888	,057
	31-40	195	3,78	,38		
	41-50	41	3,87	,35		
Öz Yeterlilik	18-30(1)	177	4,17	,61	7,746	,000 3→1
	31-40(2)	195	4,31	,52		
	41-50(3)	41	4,53	,48		
İşe Tutkunluk	18-30	177	3,76	,54	1,964	,142
	31-40	195	3,76	,55		
	41-50	41	3,93	,42		
Dinçlik	18-30	177	3,74	,58	5,288	,005 3→1
	31-40	195	3,80	,59		
	41-50	41	4,06	,43		
Adanmışlık	18-30	177	4,01	,59	,860	,424
	31-40	195	3,96	,61		
	41-50	41	4,09	,49		
Yoğunlaşma	18-30	177	3,59	,66	,827	,438
	31-40	195	3,54	,65		
	41-50	41	3,67	,57		

Tablo 28'e göre bilişim çalışanlarının yaşı ile İş Kaynakları alt boyut otonomi, İş Talepleri ve alt boyut iş yükü ve duygusal talep, Psikolojik Sermaye ve alt boyut öz yeterlilik ve İşe Tutkunluk alt boyut dinçlik anlamlı olarak farklılaşmakta iken ($p<0,05$),

Çevik Proje Yönetimi, İş Kaynakları ve alt boyut kişisel gelişim, Psikolojik Sermeye ve alt boyut iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve İş Tutkunluk ve alt boyutlar adanmışlık ve yoğunlaşma arasında anlamlı düzeyde fark yoktur ($p>0,05$).

Ayrıca 41-50 yaş bilişim çalışanlarının otonomi, İş Talepleri ve iş yükü seviyeleri 18-30 ve 31-40 çalışanlara göre daha yüksektir, duygusal talep seviyeleri ise sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksektir. 41-50 yaş bilişim çalışanlarının öz yeterlilik ve dinçlik seviyeleri 18-30 yaş grubuna göre daha yüksektir ve 31-40 yaş grubu bilişim çalışanlarının Psikolojik Sermeye seviyeleri ise sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 29. Eğitim Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Çevik Proje Yönetimi	Lise/önlisans(1)	14	3,74	,57	4,649	,010 2→1
	Lisans(2)	282	3,65	,77		
	Lisansüs(3)tü	117	3,41	,73		
İş Kaynakları	Lise/önlisans	14	3,69	,60	,526	,592
	Lisans	282	3,82	,57		
	Lisansüstü	117	3,85	,56		
Otonomi	Lise/önlisans	14	3,64	,65	,966	,381
	Lisans	282	3,78	,62		
	Lisansüstü	117	3,85	,58		
Kişisel Gelişim	Lise/önlisans	14	3,74	,86	,168	,845
	Lisans	282	3,86	,76		
	Lisansüstü	117	3,85	,79		
İş Talepleri	Lise/önlisans(1)	14	2,54	,79	11,361	,000 3→1,2
	Lisans(2)	282	2,85	,59		
	Lisansüs(3)tü	117	3,13	,61		
İş Yükü	Lise/önlisans(1)	14	2,95	,81	9,398	,000 3→1,2
	Lisans(2)	282	3,21	,71		
	Lisansüs(3)tü	117	3,52	,70		
Duygusal Talep	Lise/önlisans(1)	14	2,27	,91	8,320	,000 3→1,2
	Lisans(2)	282	2,62	,67		
	Lisansüs(3)tü	117	2,87	,66		

Tablo 29. (Devamı)

Psikolojik Sermaye	Lise/önlisans	14	3,83	,46		
	Lisans	282	3,87	,37	1,856	,158
	Lisansüstü	117	3,94	,34		
İyimserlik	Lise/önlisans	14	3,56	,43		
	Lisans	282	3,69	,45	,585	,558
	Lisansüstü	117	3,69	,46		
Dayanıklılık	Lise/önlisans	14	3,94	,60		
	Lisans	282	3,88	,48	2,749	,065
	Lisansüstü	117	4,00	,47		
Umut	Lise/önlisans	14	3,63	,46		
	Lisans	282	3,75	,41	1,116	,328
	Lisansüstü	117	3,79	,37		
Öz Yeterlilik	Lise/önlisans(1)	14	4,29	,74		
	Lisans(2)	282	4,23	,58	3,639	,027
	Lisansüstü(3)	117	4,39	,49		3→2
İşe Tutkunluk	Lise/önlisans	14	3,74	,91		
	Lisans	282	3,77	,51	,094	,911
	Lisansüstü	117	3,79	,54		
Dinçlik	Lise/önlisans	14	3,70	1,02		
	Lisans	282	3,77	,55	1,588	,206
	Lisansüstü	117	3,88	,59		
Adanmışlık	Lise/önlisans	14	3,96	,82		
	Lisans	282	4,00	,58	,057	,945
	Lisansüstü	117	3,99	,61		
Yoğunlaşma	Lise/önlisans	14	3,60	,98		
	Lisans	282	3,58	,63	,142	,868
	Lisansüstü	117	3,55	,64		

Tablo 29'a göre bilişim çalışanlarının eğitimi ile Çevik Proje Yönetimi, İş Talepleri ve alt boyutlar iş yükü ve duygusal talep ve öz yeterlilik arasında anlamlı düzeyde farklılaşmakta iken($p<0,05$), İş Kaynakları ve alt boyutları; otonomi, kişisel gelişim,

Psikolojik Sermeye ve alt boyutlar, iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve İş Tutkunluk alt boyutlar dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma arasında anlamlı fark yoktur ($p>0,05$).

Ayrıca lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının, İş Talepleri, iş yükü ve duygusal talep düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek iken lisans mezunu çalışanların Çevik Proje Yönetimi seviyeleri lise/önlisans mezunu olanlara göre daha yüksektir ve lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının, öz yeterlilik düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 30. Meslek Kıdem Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Değişkenler	Meslek Kıdemi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Çevik Proje Yönetimi	0-2(1)	54	3,86	,74	2,763	,027 1→3
	3-5(2)	84	3,61	,78		
	6-9(3)	111	3,46	,78		
	10-15(4)	107	3,59	,74		
	16+(5)	57	3,53	,67		
İş Kaynakları	0-2(1)	54	3,87	,53	3,303	,011 5→3
	3-5(2)	84	3,71	,61		
	6-9(3)	111	3,78	,56		
	10-15(4)	107	3,81	,55		
	16+(5)	57	4,04	,52		
Otonomi	0-2(1)	54	3,68	,64	3,392	,010 5→2
	3-5(2)	84	3,65	,61		
	6-9(3)	111	3,80	,59		
	10-15(4)	107	3,86	,61		
	16+(5)	57	3,98	,52		
Kişisel Gelişim	0-2(1)	54	4,07	,68	3,578	,007 5→3
	3-5(2)	84	3,78	,84		
	6-9(3)	111	3,76	,76		
	10-15(4)	107	3,77	,76		
	16+(5)	57	4,11	,68		
İş Talepleri	0-2(1)	54	2,64	,66	7,824	,000 5→1,2,3
	3-5(2)	84	2,83	,59		
	6-9(3)	111	2,90	,63		
	10-15(4)	107	3,00	,55		
	16+(5)	57	3,23	,59		

Tablo 30. (Devamı)

İş Yüğü	0-2(1)	54	2,97	,71	8,791	,000 5→1,4
	3-5(2)	84	3,21	,70		
	6-9(3)	111	3,22	,74		
	10-15(4)	107	3,36	,66		
	16+(5)	57	3,71	,72		
Duygusal Talep	0-2(1)	54	2,41	,79	4,601	,001 5→1,2
	3-5(2)	84	2,58	,68		
	6-9(3)	111	2,68	,68		
	10-15(4)	107	2,76	,62		
	16+(5)	57	2,91	,64		
Psikolojik Sermaye	0-2(1)	54	3,81	,45	4,310	,002 5→1,2,3
	3-5(2)	84	3,81	,40		
	6-9(3)	111	3,86	,34		
	10-15(4)	107	3,93	,32		
	16+(5)	57	4,03	,32		
İyimserlik	0-2	54	3,72	,43	1,963	,099
	3-5	84	3,60	,51		
	6-9	111	3,66	,42		
	10-15	107	3,71	,41		
	16+	57	3,80	,50		
Dayanıklılık	0-2	54	3,82	,57	2,591	,036
	3-5	84	3,85	,55		
	6-9	111	3,90	,44		
	10-15	107	3,96	,41		
	16+	57	4,07	,48		
Umut	0-2	54	3,66	,48	1,696	,150
	3-5	84	3,73	,43		
	6-9	111	3,76	,38		
	10-15	107	3,81	,38		
	16+	57	3,82	,34		
Öz Yeterlilik	0-2(1)	54	4,10	,67	6,296	,000 5→1,2
	3-5(2)	84	4,15	,63		
	6-9(3)	111	4,24	,49		
	10-15(4)	107	4,36	,52		
	16+(5)	57	4,53	,45		

Tablo 30. (Devamı)

İşe Tutkunluk	0-2(1)	54	3,85	,48	2,729	,029 5→2
	3-5(2)	84	3,67	,61		
	6-9(3)	111	3,74	,59		
	10-15(4)	107	3,77	,43		
	16+(5)	57	3,95	,49		
Dinçlik	0-2(1)	54	3,83	,51	5,468	,000 5→2,3
	3-5(2)	84	3,62	,68		
	6-9(3)	111	3,74	,62		
	10-15(4)	107	3,86	,45		
	16+(5)	57	4,05	,53		
Adanmışlık	0-2	54	4,13	,54	1,978	,097
	3-5	84	3,92	,64		
	6-9	111	3,95	,67		
	10-15	107	3,97	,53		
	16+	57	4,13	,51		
Yoğunlaşma	0-2	54	3,63	,63	1,022	,395
	3-5	84	3,51	,70		
	6-9	111	3,56	,66		
	10-15	107	3,53	,60		
	16+	57	3,70	,61		

Tablo 30'a göre bilişim çalışanlarının melek kıdemi ile Çevik Proje Yönetimi, İş Kaynakları ve alt boyutları otonomi, kişisel gelişim ve İş Talepleri ve alt boyutları iş yükü ve duygusal talep, Psikolojik Sermeye ve alt boyut öz yeterlilik, İşe Tutkunluk ve alt boyut dinçlik arasında anlamlı düzeyde fark vardır ($p < 0,05$).

Tablo 30'a göre bilişim çalışanlarının meslek kıdemi ile Psikolojik Sermeye alt boyutlar iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve İşe Tutkunluk alt boyut, adanmışlık ve yoğunlaşma arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0,05$).

Ayrıca 0-2 yıl kıdeme sahip bilişim çalışanlarının Çevik Proje Yönetimi düzeyleri 6-9 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan bilişim çalışanlarının iş kaynakları seviyeleri 6-9 yıl kıdemi olanlara, otonomi düzeyleri 3-5 yıl kıdemi olanlara, kişisel gelişim düzeyleri 6-9 yıl kıdemi olanlara, iş talepleri düzeyleri 0-2, 3-5, 6-9 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir.

Ayrıca 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan bilişim çalışanlarının iş yükü seviyeleri 0-2 ve 10-15 yıl kıdeme sahip olanlara, duygusal talep düzeyleri 0-2 ve 3-5 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan bilişim çalışanlarının psikolojik sermayelerinin 0-2, 3-5 ve 6-9 yıl kıdemi olanlara, öz yeterliliklerinin 0-2 ve 3-5 yıl kıdemi olanlara, işe tutkunluklarının 3-5 yıl kıdemi olanlara, dinçliklerinin 3-5 ve 6-9 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.7 Hipotez testi sonuçları

Araştırmada test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Çevik proje yönetimi ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi ($r=,317$, $p=,000$, $p<0,05$)
H2: İş taleplerin ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi ($r=,000$, $p=,994$, $p<0,05$)
H3: İş kaynakları ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi ($r=,490$, $p=,000$, $p<0,05$)
H4: Psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi ($r=,505$, $p=,000$, $p<0,05$)
H5: İş talepleri ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi ($r=,000$, $p=,994$, $p<0,05$)
H6: İş kaynakları ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi ($r=,490$, $p=,000$, $p<0,05$) ($t=-,986$, $p>0,05$)
H7: Psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi ($r=,505$, $p=,000$, $p<0,05$) ($t=,255$, $p>0,05$)
H8: Çalışanların çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk ile ilgili algıları demografik ve çevik proje yönetim kullanım özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi

4.2 Tartışma

Bu çalışmada çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş taleplerinin alt boyutları iş yükü ve duygusal taleptir. İş kaynaklarının alt boyutları ise otonomi ve kişisel gelişimdir. Psikolojik sermayenin alt boyutları iyimserlik, dayanıklılık, umut, öz yeterliliktir. İşe tutkunluk alt boyutları dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma iken çevik proje yönetimi tek boyutlu yapıdadır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre iş kaynakları ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Literatürde, iş kaynaklarının işe tutkunlukla anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar olduğu görülmüştür (Kwok, Cheng, ve Wong, 2015; Thompson, Lemmon, ve Walter, 2015). İş kaynakları çalışanı işe güdüleyen, kişisel gelişim ve öğrenme imkanı sağlayan bir boyut olduğundan işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

İş talepleri ve kaynakları modeli, işe tutkunluğun nedenlerini ve sonuçlarını açıklamak için bir çerçeve olarak sıkça kullanılmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Modele göre, çalışma koşulları genellikle iki kategoriye ayrılmaktadır; iş talepleri ve iş kaynakları. İş talepleri, işin sürdürülen fiziksel ve/veya psikolojik çaba gerektiren yönleridir ve bu nedenle belirli maliyetlerle ilişkilendirilir. Bunlara yüksek iş baskısı, rol çatışması ve duygusal olarak zorlayıcı etkileşimler örnek verilebilir. İş kaynakları, işle ilgili hedeflere ulaşmada işlevsel olan ve çalışanların işin zorlayıcı yönleriyle başa çıkmalarına ve öğrenme ve gelişmelerini teşvik etmelerine olanak tanıyan işle ilgili yönleri ifade eder (Bakker ve Demerouti, 2017).

İş talepleri ve iş kaynakları farklı seviyelerde karşımıza çıkmaktadır: görev düzeyi (örneğin, iş otonomisi), sosyal düzey (örneğin, örgüt iklimi) ve daha büyük organizasyonel düzey (örneğin, organizasyonel adalet). Model ayrıca iş talepleri ve iş kaynaklarının iki farklı psikolojik süreci tetiklediğini önermektedir: sağlıkta bozulma süreci ve motivasyonel süreç. Sağlıkta bozulma süreci, kötü tasarlanmış işlerin veya sürekli iş taleplerinin çalışanların kaynaklarını tüketerek stres ve sağlık sorunlarına yol açtığını öne sürmektedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli, 2001). Diğer taraftan, motivasyonel süreç, iş kaynaklarının içsel ve dışsal motivasyonel potansiyele

sahip olduğunu ve yüksek iş bağlılığı sağladığını ifade etmektedir. Kaynaklar içsel olarak motive edici olabilmektedir, çünkü özerklik, aidiyet ve yetkinlik gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahiptir (Ryan ve Deci, 2000). Aynı zamanda çalışanların iş hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanıyan enstrümantal yardıma dönüşebilirler (Bakker ve Demerouti, 2017). Araştırmalar, iş kaynaklarının işe tutkunluğun en güçlü yordayıcılarından olduğunu, çünkü çalışanların işin zorlayıcı yönleriyle başa çıkmalarına ve aynı zamanda kişisel büyüme, öğrenme ve gelişmeyi teşvik etme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir (Mazzetti, ve diğerleri, 2021; Christian, Garza, ve Slaughter, 2011).

Bu araştırma bulgularına göre psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Literatürde psikolojik sermayenin işe bağlılık, işe tutkunluk, iş adanmışlığı gibi faktörleri pozitif etkilediğini ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Alessandri vd. (2018) çalışmalarında pozitif psikolojik sermayenin işe tutkunluğu artırdığını ve böylelikle performansın da iyileştiğini ortaya koymuşlardır. Umut, öz yeterlilik ve iyimserlik gibi tutumları yüksek olan bireylerin işlerini algılama şekillerinin de pozitif yönde etkilenecek tutkunluk gösterme eğilimlerinin yüksek olacağını değerlendirmek mümkündür. Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) çalışmasına göre ise psikolojik sermaye iş tatminini pozitif yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetinde ise azalma sağlamaktadır. Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif düzeyde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar ile (Çoban, 2013; Kim, Seo, Kim, ve Min, 2015; Rego, Lopes, ve Nascimento, 2016), psikolojik sermayenin örgütsel bağlamda pozitif sonuçlar doğurma beklentisi desteklenmiş ve öneminin altı çizilmiştir.

Bu çalışma bulgularına göre çevik proje yönetimi, işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç Benlian (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile uyumludur. Öte yandan Benlian tarafından yapılan çalışmada çevik proje yönetimi aktivitelerinin tehdit veya zorluk olarak algılanma durumlarına odaklanılan nicel bir yaklaşım uygulanmıştır. Değişkenler aynı olmasına karşın çevik proje yönetimi yaklaşımının bir bütün olarak kabul edilmemiş olması iki çalışmayı birbirinden farklılaştırmaktadır (Benlian, 2022). Başka çalışmada ise çevik proje yönetiminin işe tutkunluğa etkisi iş özerkliği üzerinden değerlendirilmiş ve çevik proje yönetiminin işe

tutkunluk üzerinde takımların iş kararları konusunda güçlendirilmiş olmalarına bağlı olarak ilişkili bulunmuştur (Huck-Fries V. , Prommegger, Wiesche, ve Krcmar, 2019).

Çevik proje yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen farklı araştırmalarda da çevik proje yönetiminin iş tatmini etkilediği tespit edilmiş (Tripp, Rienemschneider, ve Thatcher, 2018), bu araştırmalardan birinde çevik proje yönetiminin iş tatminini artırarak işten ayrılma eğilimlerini azalttığı öne sürülmüştür (Balijepally, Mahapatra, Nerur, ve Price, 2009). Çevik proje yönetiminin sağladığı sosyal çevre, iletişim odaklı çalışma ortamı ve takım kapasitesine paralel belirlenen iş yükü gibi özelliklerinin çalışan memnuniyeti ve iş tatmini artırdığını öne süren farklı çalışmalar da vardır (Mann ve Maurer, 2005; Mahnic ve Vrana, 2007; Moe ve Dingsøyr, 2008). Ayrıca çevik liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif etkilediğini tespit eden bir araştırma mevcuttur (Turan, 2021).

İş kaynaklarının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü olmadığı bulunmuştur. Bazı araştırmalar, çevik proje yönetimi kapsamındaki rutin uygulamaların otonomi ve kişisel gelişim gibi iş kaynaklarını artırarak çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu etkilediğini öne sürmüştür (Huck-Fries, Prommegger, Wiesche, ve Krcmar, 2019; Muller, Kropp, Anslow, ve Meier, 2021; Rietze ve Zacher, 2022). Örneğin, Huck-Fries ve ark. (2019), çevik uygulamaların iş otonomisi ve algılanan anlamlılık iş kaynaklarını önemli ölçüde etkilediğini bulmuş ve bu kaynakların takım üyelerinin iş bağlılığını olumlu olarak yordadığını göstermiştir. Benzer şekilde, Rietze ve Zacher (2022), çevik uygulamaların iş otonomisi, geri bildirim ve akran desteği gibi kaynaklar ile pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğunu ve bu iş kaynakları aracılığıyla işe tutkunluk üzerine dolaylı olarak etki edebileceğini göstermiştir. Ancak bu çalışmalar, iş kaynaklarını ve işe tutkunluğu örgüt düzeyinde incelememiştir. Ayrıca, işe tutkunluk ile iş kaynakları arasındaki ilişkide işlevsel bir etkiyi inceleyen önceki çalışmalarda çevik uygulama ekiplerindeki işe tutkunluğu üzerine çalışmamıştır (Moe, Dingsøyr, ve Dybå, 2010; Hakanen, Bakker, ve Turunen, 2021).

Bu çalışma bulgularına göre psikolojik sermayenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü olmadığı belirlenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi psikolojik sermaye işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir. Bu konuda araştırma bulguları literatürle de uyumludur (Alessandri, Consiglio, Luthans, ve

Borgogni, 2018; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Çoban, 2013; Kim, Seo, Kim, ve Min, 2015; Rego, Lopes, ve Nascimento, 2016). Ayrıca çevik liderlik barındıran uygulamalar da kendi başına iş bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır (Turan, 2021; Wang, Oh, Courtright, ve Colbert, 2011; Michalcea, 2014; Alper Ay ve Keleş, 2017; Türk ve Akbaba, 2017). Literatürde psikolojik sermayenin işe tutkunluk üzerinde etkisinde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Psikolojik sermaye, bireylerin duygusal zeka, dayanıklılık, olumlu düşünme ve öz-yeterlilik gibi kişisel kaynaklara sahip olma yeteneğini yansıtan bir faktördür ve bu kaynaklar, işe tutkunluğunu artırabilir, çünkü çalışanlar işlerini daha olumlu bir şekilde değerlendirirler ve işlerini daha iyi yapma konusunda daha fazla özgüven sahibi olurlar. Aynı şekilde, çevik proje yönetimi, iş ekiplerinin esneklik, iş birliği ve hızlı adaptasyon yeteneklerini teşvik ederek işe tutkunluğunu olumlu yönde etkileyebilir. Ancak, bu çalışmada psikolojik sermayenin işe tutkunluk üzerindeki etkisi açısından çevik proje yönetimi uygulamalarının bir düzenleyici rolü olduğu konusunda bir bulgu elde edilmemiştir. Bu nedenle, psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasındaki ilişkinin doğrudan olduğu ve çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, işe tutkunluk üzerinde psikolojik sermayenin ve çevik proje yönetiminin kendi başlarına önemli faktörler olabileceğini göstermektedir.

Çalışma bulgularına göre bilişim çalışanlarının cinsiyeti ile iş talepleri ve alt boyut duygusal talep ve işe tutkunluk alt bileşeni olan dinçlik arasında anlamlı farklılaşma vardır. Ancak bilişim çalışanlarının cinsiyeti ile çevik proje yönetimi, iş kaynakları ve alt boyutları; otonomi, kişisel gelişim, iş talepleri alt boyut iş yükü ve psikolojik sermaye ölçeği ve alt boyutları iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve işe tutkunluk ve alt boyutları dinçlik adanmışlık ve yoğunlaşma anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ayrıca kadın bilişim çalışanlarının iş talepleri duygusal talep düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek iken ve dinçlik düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Şeker Kayar'ın (2021) çalışmasına göre, iş talepleri arasında anlamlı farklılaşma vardır. Ancak bu çalışmada da psikolojik sözleşme ve cinsiyet arasında farklılaşma olmadığı bulunmuştur.

Kadın çalışanların iş taleplerinden duygusal talep düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olması ve dinçlik düzeylerinin daha düşük olması, bir dizi potansiyel nedenle ilişkilendirilebilir. İlk olarak, bu farklılıklar cinsiyete dayalı toplumsal rollerden

kaynaklanabilir. Geleneksel olarak, kadınlara duygusal dayanıklılık ve hassasiyet konularında daha fazla vurgu yapılırken, erkeklere daha fazla duygusal kontrol ve güç atfedilmiştir. Bu toplumsal beklentiler, kadınların iş yerinde duygusal taleplere daha fazla maruz kalmalarına ve bunlara daha fazla yanıt verme gerekliliği hissetmelerine yol açabilir. Bunun sonucunda duygusal talep düzeyleri yüksek olabilir. Öte yandan, bu toplumsal beklentiler kadınların dinçlik düzeylerini olumsuz etkileyebilir, çünkü bu beklentiler uzun süreli duygusal tükenmeye ve yorgunluğa neden olabilir. Ayrıca, iş yerindeki cinsiyet eşitsizliği de bu farklılıkları açıklayabilir. Eşitsizlik, kadınların daha fazla iş yükü altında çalışmalarına ve daha az özerklik ve destekle karşılaşmalarına yol açabilir, bu da duygusal talebi artırabilirken dinçliği azaltabilir. Kadınların iş yerindeki liderlik pozisyonlarına daha az erişimi olması ve daha az fırsatları olması da dinçlik düzeylerini olumsuz etkileyebilir. Kişisel deneyimler ve işyeri kültürü de bu farklılıkları etkileyebilir. Kadınlar, iş yerinde ayrımcılık veya cinsiyet temelli stresle daha fazla karşılaşabilirler, bu da duygusal talep düzeylerini artırabilir ve dinçliği azaltabilir. Ayrıca, işyeri kültürü ve destekleyici politikaların eksikliği, kadınların iş talepleriyle başa çıkamalarını zorlaştırabilir. Kadın çalışanların iş taleplerinden duygusal talep düzeylerinin yüksek olması ve dinçlik düzeylerinin düşük olmasının nedenleri karmaşık ve çok faktörlüdür. Cinsiyete dayalı toplumsal beklentiler, işyeri eşitsizliği, kişisel deneyimler ve işyeri kültürü bu farklılıkları açıklamada rol oynayabilir. Bu konuda daha fazla araştırma yapılması ve cinsiyet eşitsizliği ile mücadele için uygun politika ve uygulamaların geliştirilmesi önemlidir. Literatüre bakıldığında Alcan'ın (2022) çalışmasında iş talepleri ve cinsiyet arasında farklılaşma bulunduğu görülmektedir.

Bilişim çalışanlarının yaşı ile iş kaynakları alt boyut otonomi, iş talepleri ve alt boyut iş yükü ve duygusal talep anlamlı olarak farklılaşmakta iken çevik proje yönetimi, iş kaynakları ve alt boyut kişisel gelişim anlamlı düzeyde fark yoktur. Ayrıca 41-50 yaş bilişim çalışanlarının otonomi, iş talepleri ve iş yükü seviyeleri 18-30 ve 31-40 çalışanlara göre daha yüksektir ve duygusal talep seviyeleri ise sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksektir. Bilişim çalışanlarının yaşı ile psikolojik sermaye ve alt boyut öz yeterlilik ve işe tutkunluk alt boyut dinçlik anlamlı olarak farklılaşmakta iken psikolojik sermaye ve alt boyut iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve işe tutkunluk ve alt boyutlar adanmışlık ve yoğunlaşma arasında anlamlı düzeyde fark yoktur. Ayrıca 41-50 yaş bilişim çalışanlarının öz yeterlilik ve dinçlik seviyeleri 18-30 yaş çalışanlara göre daha yüksektir ve 31-40 yaş

grubu bilişim çalışanlarının psikolojik sermaye seviyeleri ise sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksektir. Araştırma bulgularına göre bilişim çalışanlarının yaşı ile psikolojik sermaye ve alt boyut, iyimserlik, dayanıklılık, umut ve işe tutkunluk alt boyut dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma arasında anlamlı fark yok iken öz yeterlilik arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Bu sonuçlar, çalışanların yaşları ile iş kaynakları, duygusal talep ve iş talepleri gibi iş deneyimi ile ilişkilendirilebilecek bazı önemli faktörler arasında anlamlı farklılıkların bulunduğunu göstermektedir. İlk olarak, yaş ile iş kaynakları alt boyutları olan otonomi, iş yükü ve iş talepleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu, yaşın iş deneyimi ve iş koşulları üzerinde etkili olduğunu işaret etmektedir. Özellikle 41-50 yaş aralığındaki bilişim çalışanlarının otonomi, iş talepleri ve iş yükü seviyelerinin 18-30 yaş ve 31-40 yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, duygusal talep seviyelerinin sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İkinci olarak, yaş ile psikolojik sermaye ve alt boyutları arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle 41-50 yaş aralığındaki bilişim çalışanlarının öz yeterlilik ve dinçlik seviyelerinin 18-30 yaş çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, psikolojik sermaye alt boyutları olan iyimserlik, dayanıklılık ve umut ile işe tutkunluk alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma arasında yaşa bağlı olarak anlamlı farklar tespit edilmemiştir. Bu, yaşın belirli psikolojik sermaye boyutları üzerinde etkili olduğunu ancak diğer boyutlarda benzer düzeyde farklılık yaratmadığını göstermektedir. Son olarak, yaş ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir, ancak diğer psikolojik sermaye boyutları ile yaş arasında benzer düzeyde farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar, yaşın çalışanların iş deneyimi ve psikolojik sermaye seviyeleri üzerinde etkili olduğunu ve iş kaynakları ile iş talepleri gibi iş deneyimi ile ilişkilendirilebilecek faktörlerle nasıl etkileşime girdiğini göstermektedir. Bu nedenle, yaşın iş deneyimi ve iş koşulları üzerindeki etkileri daha ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir.

Araştırma bulgularına göre bilişim çalışanlarının eğitimi ile iş kaynakları ve alt boyutları; otonomi, kişisel gelişim anlamlı olarak farklılaşmamakta iken iş talepleri ve alt boyutlar iş yükü ve duygusal talep ve çevik proje yönetimi anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının, iş talepleri, iş yükü ve duygusal

talep düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek iken lisans mezunu çalışanların çevik proje yönetimi seviyeleri lise/önlisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Ayrıca lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının, öz yeterlilik düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksektir. Polis örnekleme üzerinde yapılan başka bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş, eğitim düzeyinin öz yeterlilik üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Savur, 2013). Perakende sektöründe beyaz yaka örneklem grubuna yapılan bir diğer araştırmada da psikolojik sermaye değişkeninin eğitim durumuna göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Gülşan, 2023). Lisans üstü eğitim, çevik proje yönetimi konseptlerini daha iyi anlama ve uygulama yeteneğine katkıda bulunabilir. Lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının iş talepleri, iş yükü ve duygusal talep düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olması, daha yüksek eğitim düzeyinin işin gerektirdiği sorumluluklar ve görevler hakkında daha fazla bilgi ve beceri gerektirebileceğini işaret edebilir. Bu nedenle, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, iş taleplerine daha fazla maruz kalabilirler. Lisans mezunu olan bilişim çalışanlarının çevik proje yönetimi seviyelerinin daha yüksek olması, belirli projeleri yönetme ve ekip içi iş birliği gerektiren becerilere daha fazla sahip olabileceklerini işaret edebilir. Lisans üstü eğitim, çevik proje yönetimi konseptlerini daha iyi anlama ve uygulama yeteneğine katkıda bulunabilir. Lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının öz yeterlilik düzeylerinin lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olması, yüksek eğitim düzeyinin özsaygı ve güven seviyelerini artırabileceğini gösterebilir. Daha yüksek öz yeterlilik, iş talepleriyle daha etkili başa çıkma yeteneği ile ilişkilendirilebilir. Lisans üstü eğitim, bilişim çalışanlarına mesleklerindeki gelişim fırsatları ve daha fazla eğitim imkanları sağlayabilir. Bu, iş talepleri ve çevik proje yönetimi gibi iş deneyimi ile ilişkilendirilebilecek faktörlerde farklılıklara yol açabilir. Bilişim çalışanlarında lisans üstü düzeyde meydana gelen bu farklılaşma farklı sektörlerdeki araştırmalarda farklı eğitim seviyelerinde görülmektedir (Gülşan, 2023; Savur, 2013). Bu farklılık bilişim çalışanlarının temel yetkilikleri üniversite lisans eğitimleri sırasında almaları ve lisans üstü eğitim ile gelen uzmanlık yetkinlikleri ile sektörel uygulamalara daha hızlı uyum sağlamaları ile açıklanabilir. Örneğin Savur (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada emniyet teşkilatı örnekleminde eğitim seviyesi değişkeni ön lisans seviyesi itibarıyla öz yeterlilik değişkeni açısından farklılaşmaya başlamaktadır. Bilişim çalışanlarının eğitim düzeyi ile iş kaynakları, iş talepleri ve çevik proje yönetimi gibi iş deneyimi ile ilişkilendirilebilecek faktörler

arasındaki farklılıklar, eğitimin iş deneyimi ve iş becerileri üzerindeki etkilerini yansıtabilir. Bu sonuçlar, işyerlerinin çalışanların eğitim düzeyini dikkate alarak iş koşullarını ve kaynaklarını yönetmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularına göre bilişim çalışanlarının mesleki kıdemi ile iş kaynakları ve alt boyutları otonomi, kişisel gelişim ve iş talepleri ve alt boyutları iş yükü ve duygusal talep ve çevik proje yönetimi arasında anlamlı fark vardır. Ayrıca 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan bilişim çalışanlarının iş kaynakları seviyeleri 6-9 yıl kıdemi olanlara, otonomi düzeyleri 3-5 yıl kıdemi olanlara, kişisel gelişim düzeyleri 6-9 yıl kıdemi olanlara, iş talepleri düzeyleri 0-2, 3-5, 6-9 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. Ayrıca 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan bilişim çalışanlarının iş yükü seviyeleri 0-2 ve 10-15 yıl kıdeme sahip olanlara, duygusal talep düzeyleri 0-2 ve 3-5 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. Ayrıca 0-2 yıl kıdeme sahip bilişim çalışanlarının Çevik Proje Yönetimi düzeyleri 6-9 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. Bilişim çalışanlarının meslek kıdemi ile psikolojik sermaye alt boyutlar iyimserlik, dayanıklılık ve umut ve işe tutkunluk alt boyut, adanmışlık ve yoğunlaşma arasında anlamlı fark yok iken işe tutkunluk, dinçlik, psikolojik sermaye ve öz yeterlilik arasında anlamlı düzeyde fark vardır. Bu araştırma ile psikolojik sermaye ve meslek kıdemi arasında ilişki kurulmayan diğer araştırmalar arasında örneklem özellikleri itibariyle farklar olduğu düşünülmektedir (Gülşan, 2023; Andıç, 2023). Bilişim çalışma alanı özellikle mesleki teknik bilginin ve yetkinliklerin bireylerin performanslarına ve dolayısıyla başarılarına etkileri olduğu bir sektördür. Sektörel tecrübeler edinen biri birçok farklı teknolojiyi de öğrenerek kariyerinde ilerlemektedir. Bunun bir sonucu da mesleki kıdem yükseldikçe öz yeterlilik algılarının da yükselmesi şeklinde olabilecektir. Bu beklentiyle paralel olarak 16 yıl ve üzeri kıdemi olan bilişim çalışanlarının psikolojik sermayelerinin 0-2, 3-5 ve 6-9 yıl kıdemi olanlara, öz yeterliliklerinin 0-2 ve 3-5 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemin işe tutkunluk üzerinde pozitif etkileri olduğunu gösteren araştırma verileri incelendiğinde tecrübe ile gelen dayanıklılık artışının sonuçlara yansıdığı belirtilmiştir (Kart, 2023; Kyselova, 2023). Bu değerlendirmeye ek olarak tecrübe ile artış gösteren öz yeterlilik algısının çalışanların beklenmedik durumlara karşı kendilerini daha hazır hissetmelerini ve işlerine yönelik daha dinç hissetmelerini sağladığını da düşünülebilir. Bu çalışma bulgularında da 16 yıl ve üzeri kıdemi olan bilişim çalışanlarının işe tutkunluklarının 3-5 yıl kıdemi olanlara, dinçliklerinin 3-5 ve 6-

9 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanları örnekleminde yapılan bir araştırmada ise bu durumun tam tersi bir sonuç alınmış ve işe tutkunluğun mesleğin ilk yıllarında yüksek olduğu ve yıllar geçtikçe düşüş gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Serindağ, 2022). Aynı çalışmada yer alan tükenmişlik seviyesinin yıllara göre artış göstermesi nedeniyle buradaki farkın sağlık sektöründen kaynaklı tükenmişlik durumunun etkisi olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca 16 yıl ve üzeri kıdemi olan bilişim çalışanlarının psikolojik sermayelerinin 0-2, 3-5 ve 6- 9 yıl kıdemi olanlara, öz yeterliliklerinin 0-2 ve 3-5 yıl kıdemi olanlara, işe tutkunluklarının 3-5 yıl kıdemi olanlara, dinçliklerinin 3-5 ve 6- 9 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma bulgularına göre çalışanların mesleki kıdemi arttıkça, iş kaynaklarına daha fazla erişimleri olabilir. Özellikle uzun yıllar bir işte çalışanlar, iş kaynaklarına daha fazla hakim olabilirler. Bu nedenle, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip bilişim çalışanlarının iş kaynakları seviyelerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiş olabilir. Ayrıca, uzun süre çalışanlar, iş kaynaklarına daha fazla değer atfetme eğiliminde olabilirler.

İş talepleri, çalışanların işlerindeki sorumlulukları ve iş yükünü yansıtan kavramlardır. Uzun süre çalışanlar, işlerinde daha fazla deneyim kazanmış olabilirler, bu da onları daha fazla iş talebine maruz bırakabilir. Bu nedenle, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip bilişim çalışanlarının iş talepleri düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çevik proje yönetimi, iş birliği ve hızlı adaptasyon yeteneklerini vurgulayan bir yaklaşımı içerir. Uzun süre çalışanlar, bu tür projelerde daha fazla deneyim kazanmış olabilirler ve bu nedenle çevik proje yönetimine daha yatkın olabilirler. Bu nedenle, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip bilişim çalışanlarının çevik proje yönetimi seviyelerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye, iş deneyimi ve psikolojik faktörler arasındaki bir ilişkiyi yansıtan önemli bir kavramdır. Uzun süre çalışanlar, bu deneyimleri kazanırken daha fazla özsaygı, motivasyon ve dayanıklılık geliştirmiş olabilirler. Bu nedenle, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip bilişim çalışanlarının psikolojik sermaye ve öz yeterlilik düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bilişim çalışanlarının mesleki kıdemi ile iş deneyimi ve psikolojik faktörler arasındaki ilişkiler karmaşık ve çok yönlüdür. Uzun süre çalışanlar, genellikle daha fazla deneyim ve yetenek geliştirirken, daha fazla iş talebi ve daha yüksek iş kaynaklarına erişim elde edebilirler. Bu sonuçlar, iş deneyimi ve kariyer gelişimi ile ilgili daha fazla araştırma yapma ve çalışanların kariyerlerini yönlendirmek için uygun stratejiler geliştirme ihtiyacını vurgulamaktadır.

Günümüzde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede insan kaynağı, insan kaynağının psikolojik durumu ve psikolojik kapasitesi olarak ifade edebilecek olan psikolojik sermaye önemli bir güç olarak kabul edilmektedir. İşletmeler yeteneklerine güvenen, iyimser, umutlu, karşılaşılan zorluklarla mücadele eden, güç görevlerin üstesinden gelmek için çaba gösteren, dayanıklı, enerjik, işine bağlı, istekli ve benzeri psikolojik kapasitelere sahip çalışanlara sahip olma arzusundadır. Bu bağlılık çalışanların işe tutkunluğu ile ilgili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin işle ilgili görevlerini yerine getirirken kendilerini yüksek düzeyde işe katmaları, diğer bir anlatımla bireyin işe yönelik duyduğu istek ve gösterdiği katılım olarak ifade edilebilecek olan işe tutkunluk, çalışanların iş performansları, memnuniyetleri açısından önemli bir unsur olmakla birlikte işletmeler açısından da önemli bir faktördür. Dolayısıyla işe tutkunluk bireysel olduğu kadar örgütsel sonuçlarında iyi bir yordayıcısıdır. Öte yandan literatürdeki diğer araştırmalara paralel olarak işe tutkunluğun, günümüz yoğun çalışma ortamında çalışanların istekli, canlı, enerjik, dayanıklı, proaktif, adanmış olma gibi yönetimin arzuladığı bir çalışma şeklini de yansıttığı söylenebilir (Kart, 2023; Kyselova, 2023; Turgut, 2011; Alessandri, Consiglio, Luthans, ve Borgogni, 2018)

Psikolojik sermayenin işe tutkunluk üzerinde rolü olduğu, işe tutkunluğun psikolojik yeterliliğe bağlı olarak da değişebileceği, psikolojik sermayedeki artışın işe tutkunluk düzeyinde artış sağlayabileceği araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar işleriyle özdeşleşebilirler, bütünleşebilirler ve işe tutkun olabilirler. Öte yandan günümüzde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek için çalışanlarına olduğu kadar müşterilerine ve rakiplerine de odaklanmak durumundadır. Müşterilerine en hızlı şekilde cevap vermesi, müşteri taleplerini hızla tahmin edebilmesi, iş akışını optimize etmesi, performansı maksimum düzeye çıkarmak için iş stratejilerini hızla ve sürekli değiştirmesi

vb. gerekmektedir (Vodafone, 2016). Bunları sağlayabilmek için gündeme gelen, öne çıkan yaklaşımlardan biri olarak çevik proje yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım, proje sırasında her şeyin değiştiğini varsayan, sürekli yinelemeli geliştirme sürecinin olduğu, değişiklik ve yeniliklere hızla adapte olunduğu, ekip çalışmasının, iş birliğinin, etkileşimin, becerinin çok önemli olduğu değer odaklı bir yaklaşımdır. Yalnızca iş süreçlerine odaklı olmadığı, işe ve çalışmaya yönelik değerleri de kapsadığı için işin algılanış şeklini de etkileyebileceği, çalışan üzerinde pozitif etkilerinin olacağı beklenmektedir. Önceki çalışmalarda da çevik yöntemlere yönelik benzer çıkarımlara ulaşılmış, paydaşların ve çalışanların motivasyonlarına, memnuniyetlerine ve iyi hallerine katkısı olduğu öne sürülmüştür (Tripp, Rienemschneider, ve Thatcher, 2018; Tuomivaara, Lindholm, ve Keansealea, 2017). Dolayısıyla çevik proje yönetiminde psikolojik sermayenin ve işe tutkunluğun önemi yüksektir.

İşletme sahipleri ve yöneticiler, çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalı, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalı, fikir ve önerilerine açık olmalı, onlara destek olmalıdır. Çalışanların psikolojik sermayesini iyileştirmeli, geliştirmeli, etkili bir şekilde yönetmelidir. Çalışanların yeteneklerini kullanabildiği, güçlüklerle başa çıkabileceğini hissedebildiği, kendisini ve çalışma arkadaşlarını pozitif etkileyen çalışma ortamı oldukça önemlidir. İş birliği, etkili iletişim ve etkileşimin olduğu bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çevik proje yönetimi hali hazırda iş birliği, takım çalışması, şeffaflık, inisiyatif alma, sürekli gelişim gibi konuları içerdiğinden böyle bir çalışma ortamının oluşması bir doğal sonuçtur (Schwaber ve Sutherland, 2013). Çevik yaklaşım felsefelerinde yer alan temel değerler çalışanların organizasyonlarına olan algılarını da pozitif yönde etkileyebilir. Çevik proje yönetiminde takımın karar verici konumda olması iş kaynaklarından otonom çalışmayı destekleyici bir unsur olarak öne çıktığından iş kaynaklarının da etkisi üzerinden işe tutkunluk üzerinde pozitif etki sahibi olabileceği değerlendirilmiştir (Huck-Fries, Prommegger, Wiesche, ve Krcmar, 2019). Çevik dönüşüm sürecinde; insan ve etkileşim, müşteri odaklılık, açıklık, taahhüt, saygı gibi konularda organizasyonel değişimlere de imza atabilen işletmelerde çevik proje yönetimi yaklaşımının başarısının yanında işe tutkunluk ve psikolojik sermaye gibi değişkenlere etkisinin de daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Bu çalışma nadirliği itibarıyla bilişim alanında ve akademideki boşluğu doldurmaya yönelik atılmış bir adımdır. Bilişim sektörü

dışında farklı örneklem gruplarında alanda yapılacak çalışmalar ile bu bulgular çeşitlendirilebilir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modeline göre çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca iş talepleri, iş kaynakları ve psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasındaki ilişkilerde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye’de çalışmakta olan 413 bilişim çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışanlar farklı sektörlerin bilişim fonksiyonlarında ya da direkt bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerden oluşmaktadır.

Bilişim sektöründe proje yönetimi seviyesinden organizasyon seviyesine kadar gündemde olan çevik proje yönetimi birçok firma tarafından rekabet aracı olarak değerlendirilmektedir. Çevik yöntemlerin proje başarıları, iş sonuçlarına katkıları ve şirketlerin müşterileri ile olan ilişkilerinin yanı sıra çalışanlara olan etkileri de sıklıkla gündeme gelmektedir. Bu etkilerin olumlu olduğuna yönelik bir inanış söz konusu olmakla beraber araştırma bulgusuna rastlamadaki güçlük bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle diğer değişkenlerin kendi aralarında olan ilişkiler arasında çevik proje yönetiminin düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırma kapsamına alınmıştır.

İş süreçlerinde çalışanların iş talepleri ile işe tutkunluk ($r=,000$, $p=,994$, $p<0,05$) arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırmanın diğer değişkenlerinin işe tutkunluk ile aralarındaki ilişkiler incelendiğinde; iş kaynakları ile işe tutkunluk arasında ($r=,490$, $p=,000$, $p<0,05$), psikolojik sermaye ve işe tutkunluk arasında ($r=,505$, $p=,000$, $p<0,05$) ve çevik proje yönetimi ile işe tutkunluk arasında ($r=,317$, $p=,000$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki olduğu görülmüştür.

Modelde yer alan değişkenler arasındaki diğer ilişkiler incelendiğinde ise; iş kaynakları ile psikolojik sermaye arasında ($r=,482$, $p=,000$, $p<0,05$) ve çevik proje yönetimi ile iş kaynakları arasında ($r=,490$, $p=,000$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki olduğu

belirlenmiştir. Çevik proje yönetimi ile psikolojik sermaye arasında ($r=,248$, $p=,000$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki vardır. Çevik proje yönetimi ile iş talepleri arasında ($r=-,258$, $p=000$ $p<0,05$) ve iş talepleri ile iş kaynakları arasında ($r=,164$, $p=,000$, $p<0,05$) negatif yönlü ve düşük düzeyli ilişki vardır.

Değişkenlerin regresyon analizleri incelendiğinde iş kaynaklarının işe tutkunluğu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.449$, $t=10,195$, $p<0.05$), iş kaynakları düzeyindeki bir birimlik artışın işe tutkunluk düzeyinde ,425’lik bir artışa neden olacağı gözlemlenmiştir. Çevik proje yönetiminin işe tutkunluğu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (yordadığı) ($\beta=0.317$, $t=6,768$, $p=<0,05$), çevik proje yönetimindeki bir birimlik artışın işe tutkunluğun düzeyinde ,224’lük bir artışa neden olacağı görülmüştür.

Bulunan sonuçlara göre; İş kaynakları ($\beta=0.382$, $t=7,774$, $p=0.000<0,05$) ve çevik proje yönetimi ($\beta=0.121$, $t=2,395$, $p=0.017<0,05$) psikolojik sermayeyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Etkileşim değişkeninin (Zİş Kaynakları x ZÇevik Proje Yönetimi) modele eklenmesiyle çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü incelenmiş, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ancak etkileşim değişkenin oluşturulan modele anlamlı katkısının bulunmadığı ($t=-,986$, $p>0.05$) görülmektedir. Sonuç olarak çevik proje yönetiminin düzenleyici rolünün bulunmadığı görülmüştür.

Psikolojik sermaye işe tutkunluk düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.505$, $t=11,865$, $p<0.001$). Ayrıca regresyon analizleri incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; psikolojik sermaye düzeyindeki bir birimlik artışın işe tutkunluk düzeyinde 0,737’lik bir artışa neden olacaktır. Bu etkileşimde çevik proje yönetiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ancak etkileşim değişkeninin oluşturulan modele anlamlı katkısının bulunmadığı ($t=,255$, $p>0.05$) görülmüştür.

Araştırma grubunu teşkil eden bilişim çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem durumu dağılımlarına göre değişkenlerden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

Bilişim çalışanlarının cinsiyeti ile iş talepleri ve alt boyut duygusal talep ve işe tutkunluk alt bileşeni olan dinçlik arasında anlamlı fark vardır. Ayrıca kadın bilişim çalışanlarının iş talepleri duygusal talep düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek iken ve dinçlik düzeylerinin daha düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşı ile iş kaynakları alt boyut otonomi, iş talepleri ve alt boyut iş yükü ve duygusal talep anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 41-50 yaş bilişim çalışanlarının otonomi, iş talepleri ve iş yükü seviyeleri 18-30 ve 31-40 çalışanlara göre daha yüksektir ve duygusal talep seviyeleri ise sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksektir. Bilişim çalışanlarının yaşı ile psikolojik sermeye ve alt boyut öz yeterlilik ve işe tutkunluk alt boyut dinçlik anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 41-50 yaş bilişim çalışanlarının öz yeterlilik ve dinçlik seviyeleri 18-30 çalışanlara göre daha yüksektir ve 31-40 yaş grubu bilişim çalışanlarının psikolojik sermeye seviyeleri ise sadece 18-30 yaş çalışanlardan daha yüksektir.

Katılımcıların eğitimi ile iş talepleri ve alt boyutlar iş yükü ve duygusal talep ve çevik proje yönetimi anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının, iş talepleri, iş yükü ve duygusal talep düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek iken lisans mezunu çalışanların çevik proje yönetimi seviyeleri lise/önlisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Çalışanların eğitim düzeyleri ile öz yeterlilik arasında anlamlı düzeyde fark vardır ($p<0,05$). Lisans üstü mezunu olan bilişim çalışanlarının, öz yeterlilik düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışanlarının meslek kıdemi ile iş kaynakları ve alt boyutları otonomi, kişisel gelişim ve iş talepleri ve alt boyutları iş yükü ve duygusal talep ve çevik proje yönetimi arasında anlamlı fark vardır ($p<0,05$). 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan bilişim çalışanlarının iş kaynakları seviyeleri 6-9 yıl kıdemi olanlara, otonomi düzeyleri 3-5 yıl kıdemi olanlara, kişisel gelişim düzeyleri 6-9 yıl kıdemi olanlara, iş talepleri düzeyleri 0-2, 3-5, 6-9 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan bilişim çalışanlarının iş yükü seviyeleri 0-2 ve 10-15 yıl kıdeme sahip olanlara, duygusal talep düzeyleri 0-2 ve 3-5 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir. 0-2 yıl kıdeme sahip bilişim çalışanlarının Çevik Proje Yönetimi düzeyleri 6-9 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksektir.

Bilişim çalışanlarının meslek kıdemi ile işe tutkunluk, dinçlik, psikolojik sermaye ve öz yeterlilik arasında anlamlı düzeyde fark vardır ($p<0,05$). 16 yıl ve üzeri kıdemi olan bilişim çalışanlarının psikolojik sermayelerinin 0-2, 3-5 ve 6-9 yıl kıdemi olanlara, öz yeterliliklerinin 0-2 ve 3-5 yıl kıdemi olanlara, işe tutkunluklarının 3-5 yıl kıdemi olanlara, dinçliklerinin 3-5 ve 6-9 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda iş kaynakları, psikolojik sermaye ve çevik proje yönetiminin işe tutkunluğu etkilediği ancak çevik proje yönetiminin işe tutkunluk ile iş kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkilerinde düzenleyici olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin işe tutkunluk düzeyleri üzerindeki yordayıcılık önem sırası psikolojik sermaye, iş kaynakları ve çevik proje yönetimi şeklindedir. Çalışanların iş kaynakları, psikolojik sermaye ve çevik proje yönetimi düzeylerinin işe tutkunluğu artırdığı ancak çevik proje yönetiminin diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici bir rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çevik proje yönetiminin çalışanların işe tutkunluk düzeylerine pozitif yönlü orta düzeyli etkisi olduğunun belirlenmesi sektörel beklentileri destekler nitelikte olmasına karşın orta düzeyli bir etki olması düşündürücüdür. Şirketlerin çevik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda beklentilerini doğru konumlamaları gerektiğini de göstermektedir. Çevik proje yönetimi sürekli geri bildirim, müşteri ve ekiple sürekli iletişim ve bir kişinin tek bir projeye odaklanması gibi uygulamaları beraberinde getirmesi bireylerin görevlerine adanmışlığını etkilediğini düşünülmektedir. Aynı zamanda tek bir işe odaklanmak işe kendini adanmayı kolaylaştıracağı gibi kısa vadeli çıktılar üretme hedefleri de ilerlemeyi somutlaştırarak işe yoğunlaşmayı destekleyebilir.

Bu çalışmada ele alınan iş kaynakları alt boyutları otonomi ve kişisel gelişim imkanlarıdır. İş kaynakları ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki bulunması çalışma hayatında insanların işlerine yönelik karar yetkilerinin olmasının, zamanlarını kendilerine göre planlayabilmelerinin ve bunu yaparken kendilerini geliştirebilmelerinin işlerine yönelik pozitif hisler geliştirmesi şeklinde yorumlanabilir. Kendi kararı ile hareket eden kişilerin işe katılımı ve adanmışlığı yüksek olabilir. Bu nedenle iş özerkliği bu anlamda önemli bir alt boyuttur. Diğer taraftan bilişim dünyası çalışanların bilgi birikimi ile fark yaratabildiği, teorik bilginin yanında

deneyimin de önemli olduğu bir çalışma alanıdır. Bu yönüyle bilişim çalışanlarının kişisel gelişim imkanlarını algılayışı ile işe tutkunluk düzeyleri arasında ilişki bulunması bu durumu doğrular niteliktedir.

Psikolojik sermaye kapsamında iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik kavramları ele alınmıştır. Psikolojik sermaye ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki bulunması; öz yeterlilik algısı yüksek bireylerin görevi yerine getirmeye yönelik potansiyellerine güvendiklerinden iş ile ilgili konulardan daha az stres duyabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde dayanıklılığı yüksek bireyler zorlayıcı ve kötü deneyimlerin ardından kısa sürede kendilerini toparlayıp yeni göreve hazır hale gelebilmektedirler. İyimserlik ve umut ise iş ile ilgili görevlerin üstesinden gelme konusunda başarıları kendi yeteneklerine bağlarken zorlukların üstesinden gelme konusunda da kendilerine olan inancı yansıtmaktadır. Tüm bu bileşenlerin çalışanların işleri sırasında dinç hissetmeleri, enerjilerini koruyabilmeleri, işlerine kolaylıkla yoğunlaşabilmelerini sağladığı düşünülmektedir.

Çevik proje yönetiminin diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolünün olmaması ise değişkenler arası ilişki seviyelerinin orta ve düşük düzeyde olması nedeniyle doğal bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak diğer değişkenler arasında olan ilişkilerin doğrudan olduğunu yargısına varılmıştır.

Çevik proje yönetiminin modelde yer alan diğer değişkenler arasındaki ilişkileri incelendiğinde çevik proje yönetimi ile iş talepleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. İş yükü ve duygusal taleplerin oluşturduğu bu değişkenin, çevik proje yönetiminde yer alan rutin aktivitelerden faydalanılarak yönetilebileceği görülmüştür. İş yükünün dengelenmesi konusunda çevik yöntemlerde uygulanan, belirli bir zaman döngüsünde ne kadar miktarda işin tamamlanacağına takımın karar vermesi durumunun etkisiyle olduğu düşünülmüştür. Aynı şekilde çevik proje yönetimi rutin aktivitelerinin getirdiği şeffaflığın, iletişimin ve müşteri ile takım olmanın iş taleplerini yönetme konusunda etkisinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bir diğer değişken olan iş kaynakları ile çevik proje yönetim ilişkisi incelendiğinde çevik proje yönetimi ile iş kaynakları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Şirketlerin iş kaynakları konusunda da çevik yöntemlerin etkisinden

faydalanabileceği değerlendirilmiştir. Çevik yöntemlerde, proje ekibinin iş listesinde yer alan işlere takımın karar vermesi takımda iş özerkliği hissiyatını artırırken, takımca çalışıyor olmanın çalışma sırasında birbirinden öğrenme fırsatı doğurduğu ve böylece kişisel gelişim imkanlarını etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca şeffaflık ve sık iletişim sayesinde takımın iletişim kirliliklerinden arınması, karşılıklı geri bildirim sağlayabilmesi, müşteri ihtiyaçlarını daha net görebilmesi de daha odaklı kişisel gelişim imkanları sağlayabilmektedir.

Çevik proje yönetimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Psikolojik sermaye iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik alt boyutlarına sahip bir kavramdır. Bu kavramlar en basit halleriyle bireyin etrafında yaşanan olayları iyimser bir şekilde algılama, olumsuz deneyimlere karşı dayanıklı olma, hedefi gerçekleştirebilmek için istekli ve azimli olma ve zor görevleri yerine getirebileceği inancına sahip olma gibi yönlerle denkleştirilmektedir. Çevik proje yönetimindeki kısa iterasyonlar bireylerin değişikliklere dayanıklı ve iyimser yaklaşmasına kolaylık tanıyabilir. Ekip çalışması ve kısa vadeli görevlerin tamamlanması öz yeterlilik algılarını iyileştirirken, çalıştıkları projelerdeki ilerleyiş somut olarak görmeleri hedefi gerçekleştirmek için istek ve azim uyandıracak umuda sahip olmalarını sağlayabilmektedir.

Örgütler açısından üretim hızı, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi konular sürdürülebilir bir rekabet anlayışı için oldukça önem taşımaktadır. Bu kavramların işletmeler açısından ayrı ayrı değeri olduğu gibi aralarındaki dengeyi sağlamak da önemlidir. Sadece hızlı üretim odağında olan bir işletmenin kaliteden uzaklaşması ya da çalışanları üzerindeki iş talebini artırması gibi konular örgütün rekabetçi konumunu olumsuz etkileyebilir. Şirketler odağına hem müşteriye hem çalışanı almalı hem de rakiplerine göre daha çevik üretim yöntemleri belirleyerek müşteriye daha çok memnun edecek ürünleri onlara daha çabuk ulaştırmayı hedeflemelilerdir.

Türkiye de çevik proje yönetimi uzun yıllardır kendisinden söz ettirmektedir. Birçok şirket bu uygulamaları proje veya organizasyon seviyesinde ele almaktadır. Ancak tüm şirketlerin bunu bilinçli bir şekilde uyguladığı, çevik dönüşümün başarısını ölçümleyerek ilerlediğini söylemek pek mümkün değildir. Şirketlerin bu süreçte çevik yöntemlerin organizasyon ve çalışanlar üzerindeki etkilerini doğru yöntemlerle ölçmeli,

incelemeli ve odağında çalışanları da tutmalıdır. Zira çevik proje yönetimindeki en büyük paydaş proje ekibi, dolayısıyla da çalışanlardır.

Bu çalışma, bilişim çalışanlarının çevik proje yönetimi, iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik sermaye ve işe tutkunluk ilişkilerini incelemiş ve önemli bulgulara ulaşmıştır. Araştırma hem sektörel hem de akademik açıdan önem taşıdığı için elde edilen bulgular doğrultusunda her iki odağı da kapsayacak şekilde aşağıdaki öneriler yapılmaktadır.

Araştırma bulguları göstermektedir ki çevik proje yönetimi şirketler açısından sadece iş çıktıları bazında değil, çalışanlar üzerindeki etkileri açısından da önemlidir. Şirketlerin çevik proje yönetimini sadece bir iş süreci gibi görmemeleri, doğru uygulamaları ile çalışanlar ve takımlar üzerindeki potansiyeli artırmaya da odaklanmalıdır. Çevik proje rutin aktivitelerini hem müşteri hem de çalışan odağı ile organize etmeli, çevik değerlere bağlı kalmalı ve bu takımları güçlendirmelidir. Çevik takımların çalışma döngülerine göre iş süreçlerini güncelleyerek onlara destek olmaları, karar mekanizmaları konusunda desteklemeleri takımların potansiyelini yükseltecek olgulardır. Çevik proje yönetimine dahil olan takımlara öğretilen değerler ve uygulanan rutin proje aktiviteleri ile organizasyonun diğer mekanizmalarının çelişkiye düşmesi ekipler üzerinde daha büyük olumsuz etkiler de yaratabilir. Şirketler kendilerine uygun çevik yöntemi sürecin en başından belirlemeli ve çalışanlara çevik proje yönetimi eğitimlerini buna göre düzenleyerek bu yöntemin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Ayrıca çevik uygulamalar da kendilerine özgü olabilirler. Bu nedenle işletmelerin kendi sektörel, kültürel, çalışanlarının yetkinlikleri ve deneyim seviyeleri gibi konuları da göz önünde bulundurarak çevik yöntemleri uyarlamaları değerlendirilebilir. Bu kararda dikkat edilmesi gereken nokta ise dönüşüm süreçlerinde yapılan iletişime dikkat edilmesi ve hedeflerin stratejiye de uygun olarak belirlenmesidir. Bu gibi durumlarda kendi sektörlerine uygun başarı hikayeleri araştırılmalı ve örnek alınmalıdır.

İşletmelerin en kolay müdahale edebileceği araştırma değişkenleri iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. İş kaynaklarının çalışanların işe tutkunluk düzeylerini etkilediği de araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Şirketler için çalışanlara sağladığı katkılar göz önünde bulundurarak otonomi, kişisel gelişim imkanları gibi konularda çalışanları desteklemeleri önerilmektedir. Bu bağlamda çevik proje yönetimi uygulamaları değerlendirilebilir. İş taleplerinin, özellikle duygusal taleplerin kadın bilişim çalışanları

üzerinde daha yüksek etkisi olduğu tespit edilmiştir. Şirketler, çalışanların iş taleplerini dengede tutmalarına yardımcı olacak stratejiler geliştirebilir. Esnek çalışma saatleri, iş yükünün dengeli dağıtılması gibi önlemler, çalışanların iş-stres dengesini sağlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca iş-özel yaşam dengesine dikkat ederek işe yönelik talepler konusunda temkinli olunmalıdır. Çalışanların özel yaşamları işten kaynaklı olumsuz etkilere maruz kaldığında iş yüküne dair farkındalıkları yüksek seviyelere ulaşabilir. İş taleplerini dengelemek adına iş kaynaklarından da faydalanılabilir.

Psikolojik sermaye, çalışanların içsel kaynaklarını güçlendiren bir kavramdır. Şirketler, öncelikle bu kavramın çalışanlar nezdinde farkındalığında olmalı ve iş süreçlerini bu olguyu destekleyecek şekilde düzenlemelidir. Görevlerin basitten zora doğru ilerlemesi çalışanlarda başarılan görevlerin öz yeterlilik algılarını desteklemesi değerlendirilebilir. Psikolojik dayanıklılık eğitimleri, pozitif geri bildirimler, olumlu yönetim tutumları da bu konuda destekleyici olabilir. Başarısızlıkla sonuçlanan bir sürecin sonunda ekip üyesinin kendini toparlaması konusunda ona yapılacak destek gibi konular küçük ama etkili adımlar olabilir. Şirketler çalışanlarının iyimserlik, dayanıklılık ve umut gibi psikolojik sermaye bileşenlerini geliştirebilirlerse araştırma bulgularında da yer aldığı gibi işe tutkunluk düzeylerini de olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırma kapsamında ele alınan alan araştırmalarında işe tutkunluk ile çalışan performansı, ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılık gibi konuları ele almış ve işe tutkunluğun çalışanlar kadar işletmeler için de önemli olduğunu belirlemiştir. Şirketler, çalışanların işe tutkunluk düzeylerini etkileyen değişkenleri tespit edecek çalışmalar yapabilir ve bunları artırmaya yönelik programlar ve politikalar geliştirebilir. İşe tutkunluğu etkileyen faktörler oldukça fazla olmakla beraber bazı faktörler işletmenin kontrolündedir. Bu çalışmada da yer aldığı gibi iş kaynakları, çevik proje yönetimi gibi iş süreçleri, ekip ve yönetici desteği gibi konular işletmenin odağında olmalıdır.

Bu çalışma, bilişim çalışanlarının belirli kriterlere göre incelenmesine odaklanmıştır. Benzer çalışmanın farklı örneklerde, farklı sektörlerdeki çalışanlar ve farklı demografik özelliklere sahip kişiler üzerinde yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Bu tür kapsamlı araştırmalar, bilişim alanında işe tutkunluğu ve verimliliği artırmak için daha etkili stratejilerin belirlenmesine de katkı sağlayabilir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler çalışanların beyanlarına dayalıdır. Araştırma değişkenlerinden çevik proje yönetiminin katkısını daha net ölçebilmek için işletmelerin çevik proje yönetim olgunluklarını direkt ölçebilecek bir ölçüm aracı ile araştırma derinleştirilebilir. Böylece ilgili şirketin çevik yöntemlerle ilgili olgunluğu ile çalışanların pozitif örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişki daha net oraya koyulabilir.

Çevik proje yönetimi rutin aktiviteleri ve öğretilerinin çalışanların işi algılayışı üzerine odaklı çalışmalar ile akademik yazın genişletilebilir. Örneğin, Scrum metodolojisinde yer alan “Gündelik Scrum” uygulamaları adı altında yapılan 15 dakikalık ve ayakta düzenlenen toplantıların çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanılabilir. Bu gibi çevik proje aktivitelerinin ya da çevik değerlerin çalışanların işe olan algıları üzerinden akademik çalışmalar genişletilebilir.

Çevik proje yönetiminin çalışanların üzerinde etkilerine dair araştırmaların hem negatif boyutta hem de pozitif boyutta oldukça az olduğu gözlenmiştir. Bu konudaki araştırmaların artırılması bir ihtiyaçtır. Çevik proje yönetiminin pozitif etkilerinin yanında olası olumsuz etkilerinin de araştırmalara dahil edilerek bu tarz çalışmaların artırılması gerekmektedir. Çevik proje yönetimine uygun çalışan profilleri belirlenebilir. Başka bir araştırma önerisi olarak ise çevik proje yönetime başlayan birinin hangi duygusal ve zihinsel süreçlerden geçtiğinin haritasını belirlemeye odaklanılabilir. Böylece bireylerin hangi dönemlerde hangi semptomlar göstereceği tespit edilebilir ve gözlenen davranışlara yönelik daha bilimsel yaklaşımlar sergilenebilir.

KAYNAKLAR

- Abbas, N., Gravell, A. M., ve Wills, G. B. (2008). Historical roots of agile methods: where did “agile thinking” come from?”. *International Conference on Agile processes and Extreme Programming in Software Engineering* (s. 94-103). Berlin: Springer.
- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., ve Warsta, J. (2003). *Agile*. Finland: Vuorimiehentie.
- Ahmad, M. O., Markkula, J., ve Oivo, M. (2013). Kanban in software development: A systematic literature review. *39th EUROMICRO Conference* (s. 9-16). Spain: IEE.
- Akdağ, A. (2019). *Nasıl Agile Olunur?: Cesur Çevik Organizasyon Pratikleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Akman, G., ve Keskin, G. A. (2012). İmalat Firmalarında Çevik Üretimin Algılanma Seviyesinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*(28), 53-66.
- Akram, A., Ali, M., ve Hassaan, M. (2013). Impact of Job Autonomy On Work Engagement: The Mediating Role of job Crafting In Universities of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(1), 31-44.
- Alcan, G. (2022). *İş Talepleri ve İş Kaynakları Modelinin İşgörenlerin Psikolojik İyi Oluşları Üzerindeki Etkisi*. (Yayın no. 709175) [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., ve Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- Alleman, G. (2002). *Agile Project Management Methods for IT Projects*. USA: Greenwood Press/Quorum Books.

- Alpar, R. (2016). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Alper Ay, F., ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Alvarez-Dionissi, L. E. (2016). Toward Defining the Vibrant Concept of Agile Project Management. *International Journal of Information Technology Project Management*.
- Ancona, D., Malona, T. W., Orlikowski, W. J., ve Senge, P. M. (2007). In praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92-100.
- Anderson, D. (2004). *Agile Managementfor Software Engineering*. New Yprk: Prentice Hall.
- Anderson, D. (2005). *The Declaration of Interdependence*. <http://www.pmdoi.org/> adresinden alındı
- Anderson, D. (2013). *Kanban - Successful Evolutionary Change for your Technology Business*. Newyork: Blue Hole Press.
- Andıç, F. C. (2023). *Çalışma Hayatında Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi* (Yayın no. 773705) [Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Antonovski, A. (1987). *Unraveling the mystery of health.How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arı, S. (2011). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayın no. 303751) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Augustine, S. (2005). *Managing Agile Projects*. Annandale, Virginia, USA: Prentice Hall.
- Augustine, S., Payne, B., Sencindiver, F., ve Woodcock, S. (2005). Agile project management: steering from the edges. *Communications of the ACM*, 85-89.

- Azanha, A., Argoud, A. R., Camargo, J. B., ve Antonioli, P. D. (2017). Agile Project Management with Scrum. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121-142.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Balaji, S., ve Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs Agile: A Comparative Study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30.
- Balijepally, V., Mahapatra, R., Nerur, S., ve Price, K. (2009). Are two heads better than one for software development? The productivity paradox of pair programming. *MIS Quarterly*, 90-118.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V. S. Ramachaudran içinde, *Encyclopedia of human behavior* (s. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*(52), 1-26.
- Beck, K. (2001). *The Agile Manifesto*. 15 Aralık 2023 tarihinde <http://www.agilemanifesto.org> adresinden alındı
- Benlian, A. (2022). Sprint Zeal or Sprint Fatigue? The Benefits and Burdens of Agile ISD Practices Use for Developer Well-Being. *INFORMATION SYSTEMS RESEARCH*, 557-578.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö., ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Çlçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlilik

Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 207-239.

- Cappelli, P., ve Tavis, A. (2018). *HR Goes Agile*. 06 19, 2022 tarihinde <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile> adresinden alındı
- Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 136, 89-136.
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 329-354.
- Conboy, K., Coyle, S., Wang, X., ve Pikkarainen, M. (2011). People ove Process: Key Challenges in Agile Development. *IEEE Software*, 48-57.
- Cooper, R. G. (2014). What's Next?: After Stage-Gate. *Research-Technology Management*, 20-31.
- Cram, A. W. (2019). Agile development in practice: Lessons from the Trenches. *Information Systems Management*, 2-14.
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., ve Remington, K. (2008). Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs. *Project Management Journal*(39), 43-55.
- Crowder, J. A., ve Friess, S. (2015). *Agile Project Management: Managing for Success*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Denning, S. (2016). *Explaining Agile*. 06 19, 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=64432c93301b> adresinden alındı

- Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". *Strategy and Leadership*, 44(4), 10-17.
- Dingsoyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., ve Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221.
- Doğan, H., ve Ali, C. A. (2009). Örgütlerde mesleki özerklik sorunu ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 133-148.
- Doğan, N., ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65.
- Dorairaj, S., Noble, J., ve Malik, P. (2012). Understanding lack of trust in Distributed Agile Teams: A Grounded Theory Study. *16th International Conference on Evaluation & Assessment in Software Engineering*. Proceedings of the EASE.
- Emeç, Ş., ve Akkaya, G. (2018). Sağlık Sektöründe Zihinsel İş Yüğü Değerlendirmesi Ve Bir Uygulama. *Ergonomi*, 1(3), 156-162.
- Engwall, M., Kling, R., ve Werr, A. (2005). Models in action: how management models are interpreted in new product development. *R&D Management*, 35(4), 427-439.
- Erbay, B. (2019). *Bir Yazılım Projesinin Risklerinin Yönetilebilmesi İçin Bulanık Bilişsel Haritalar ile Entegre Edilmiş Bulanık Gri Hata Modu ve Etkileri Analizi Uygulaması* (Yayın no. 603308) [Doktora Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 211-216.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. (2013). Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 210-23.
- Erkuş, A. (2014). *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme-I: Temel Kavramlar ve İşlemler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Erkuş, A., ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Eskerod, P., ve Riis, E. (2009). Project Management Models as Value Creators. *Project Management Journal*(40), 4-18.
- Fernandez, D. J., ve Fernandez, J. D. (2016). Agile Project Management —Agilism versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17.
- Gencer, C., ve Kayacan, A. (2017). Yazılım Proje Yönetimi: Şelale Modeli ve Çevik Yöntemlerin Karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 335-352.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Gist, M. E., ve Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Göktepe, E. A. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma* (Yayın no. 451514) [Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gren, L., Torkar, R., ve Feldt, R. (2016). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *The Journal of Systems and Software*, 104-119.
- Gül, Z. (2006). *Yazılım Geliştirme Sürecinin İyileştirilmesi ve Türkiye Uygulamaları*. (Yayın no. 223486) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Gülşan, M. N. (2023). *Psikolojik Sermaye, Öğrenme Çevikliği ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayın no. 795225) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçlar. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*(16), 250-279.
- Hackman, R. J., ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., ve Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., ve Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110124.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., ve Ahola, K. (2008). The job demandsresources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*(22), 224-241.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Hicks, R., O'Reilly, G., ve Bah, M. (2014). Organisational Engagement and Its Driving Forces: A Case Study In A Retail Travel Organisation With International Outreach. *International Journal of Management*, 16(3), 1-19.
- Higgins, M., Dobrow, S. R., ve Roloff, K. S. (2010). Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749-769.
- HighSmith, J., ve Cockburn, A. (2001). Agile Software Development: The Business of Innovation. *Computer*, 34(9), 120-127.

- Holbeche, L., ve Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement*. İngiltere: John Wiley & Sons.
- Huck-Fries, V., Prommegger, B., Wiesche, M., ve Krcmar, H. (2019). The Role of Work Engagement in Agile Software Development: Investigating Job Demands and Job Resources. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* , (s. 7048). Hawaii.
- Inman. (2007). *The Practices of Agile Project Management*. 20 Kasım 2023 tarihinde http://www.inman.com.au/project_management.htm adresinden alındı
- Ivory, C., ve Alderman, N. (2005). Can Project Management Learn Anything from Studies of Failure in Complex Systems? *Project Management Journal*, 5-16.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*(33), 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*(45), 321-349.
- Kakar, A. K. (2016). Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 208-210.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kanban University. (2022). *The Kanban Method*. 06 19, 2022 tarihinde <https://kanban.university/kanban-guide/> adresinden alındı
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayın no. 546436) [Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karasar, N. (2018). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama* (İkinci yazım, 20.basım b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karlesky, M., ve Voord, M. (2008). Agile Project Management (or, Burning Your Gantt Charts). *Embedded Systems Conference Boston* , (s. 247-267). Boston, Massachusetts.

- Kart, N. (2023). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İşe Adanmışlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Unesco Gastronomi Şehri Afyonkarahisar'da Bir Araştırma*. (Yayın no. 806078) [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kim, I. S., Seo, R. B., Kim, N. B., ve Min, A. R. (2015). The effects of positive psychological capital, organizational commitment, customer orientation in clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(1), 10-19.
- Knodel, T. (2004). Preparing the organizational ‘soil’ for measurable and sustainable change: business vaule management and project governance. *Journal of Change Management*(4), 45-62.
- Koru, Ç. (2021). *Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Bilgi Teknolojilerinde Proje Yönetiminin Havalimanında Bir Uygulaması*. (Yayın no. 758900) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koskela, L., ve Howell, G. (2002). The underlying theory of project management is obsolete. *Proceedings of the PMI Research Conference*, 293-302.
- Kottke, J. L., ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(1), 1075-1079.
- Kovitz, B. (2003). Hidden skills that support phased and agile requirements engineering. *Requirements Engineering*, 135-141.
- Kwok, S. L., Cheng, L., ve Wong, D. K. (2015). Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers. *Journal of Happiness Studies*, 3, 561.
- Kyselova, O. (2023). *The Examination Of The Moderating Role of Psychological Resilience On The Relations of Perceived Work-Life Balance And Job-Related Stress With Work Engagement* (Yayın no. 804373) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Lang, M., O'Dwyer, O., ve Conboy, K. (2011). Using Agile Practices to Influence Motivation within IT Project Teams. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 59-85.
- Lechler, T. G., ve Cohen, M. (2009). Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value from Project Management. *Project Management Journal*(40), 42-54.
- Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimension of job burnout. *Journal of Applied Psychology*(81), 123-133.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizastional Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 91-134.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*(23), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Mahnic, V., ve Vrana, I. (2007). Using stakeholder-driven process performance measurement for monitoring the performance of a Scrum-based software development process. *Elektrotehniski Vestnik/Electrotechnical Review*, 241-247.
- Mandal, A., ve Pal, S. (2015). Achieving agility through BRIDGE process model: an approach to integrate the agile and disciplined software development. *Innovations Syst Softw Eng*, 1-7.
- Mann, C., ve Maurer, F. (2005). A Case Study on the Impact of Scrum on Overtime and Customer Satisfaction. *Agile Development Conference* (s. 70-79). IEEE Computer Society.
- Marnewick, C., ve Labuschagne, L. (2011). An investigation into the governance of information technology projects in South Africa. *International Journal of Project Management*, 29(6), 661-670.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*(52), 397-422.
- Matzler, K., Baliom, F., Anschober, M., ve Richardson, S. (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers? *Journal of Business Strategy*, 4-13.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., ve Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychol Rep.*, 003329412110519.
- McAvoy, J., ve Butler, T. (2009). The role of project management in ineffective decision making within agile software development projects. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 372-383.
- McHugh, O., Conboy, K., ve Lang, M. (2011). Using agile practices to influence motivation within IT project teams. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 23(2), 59-84.
- McKinsey & Company. (2020). *Enterprise agility: Buzz or business impact?* 06 19, 2022 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact> adresinden alındı
- Meier, A., ve Kock, A. (2023). The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. *International Journal of Project Management*.
- Meng, Y. S., Qi, S. H., ve Li, L. (2011). A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. *Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2011 8th International Conference*, (s. 1-5).
- Mengüç, B., Auh, S., Fisher, M., ve Haddad, A. (2013). To Be Engaged Or Not To Be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M., vd. (2011). *Promoting psychological resilience in the U.S. military*. USA: Rand Corporation.

- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817.
- Metin, B. (2010). The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Michalcea, A. (2014). Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.
- Milosevic, D. Z., ve Srivannaboon, S. (2010). A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy. *Project Management Journal*(28), 807-817.
- Mittal, B., ve Sheth, J. N. (2001). *Valuespace: Winning the battle for market leadership*. New York: McGraw Hill Professional.
- Moe, N. B., ve Dingsøyr, T. (2008). Scrum and Team Effectiveness: Theory and Practice. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 11-20.
- Moe, N. B., Aurum, A., ve Dyba, T. (2012). Challenges of shared decision-making: A multiple case study of agile software development. *Information and Software Technology*, 853-865.
- Moe, N. B., Dingsøyr, 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, 480-491.
- Muller, D., Kropp, M., Anslow, C., ve Meier, A. (2021). The Effects on Social Support and Work Engagement with Scrum Events. *2021 IEEE/ACM 13th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, 101-104.
- Muller, R. (2009). *Project Governance*. London: Gower.
- Nagel, R., ve Bhargava, P. (1994). The Ultimate Requirement For World - Class Manufacturing Performance. *National Productivity Review*, 13(3), 331-340.

- Naring, G., Vlerickc, P., ve Van, B. (2012). Emotion Work and Emotional Exhaustion in Teachers: The Job and İndividual Perspective. *Educational Studies*, 38(1), 63-72.
- Office of Government Commerce. (2007). *Managing Successful Programmes*. London: The Stationery Office.
- Olszewski, M. (2023). Agile project management as a stage for creativity: a conceptual framework of five creativity-conducive spaces. *International Journal of Managing Projects in Business*, 496-520.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Program ile İstatistiksel Veri Analizi*. İstanbul: Kaan Kitabevi.
- Özdipçiner, N. S., ve Kalinkara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 82-92.
- Özer, P., Topaloğlu, T., ve Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Academic Review*, 13(4), 437-447.
- Park, R., ve Jang, S. J. (2015). Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value–means fit. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 23.
- Payne, A., ve Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*(12), 159-182.
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43.
- Peterson, S. J., ve Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.
- Picken, R. (2021). *Creating the Ideal Agile Talent Mix*. 06 19, 2022 tarihinde <https://resources.scrumalliance.org/Article/creating-the-ideal-agile-talent-mix> adresinden alındı

- Platje, A., Harald, S., ve Wadman, S. (1994). Project and portfolio planning cycle: Project-based management for the multiproject challenge. *International Journal of Project Management*, 12(2), 100-106.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK®Guide*. Newton Square, USA: Project Management Institute, Inc.
- Rego, P., Lopes, M. P., ve Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Reitz, H. J., ve Jewell, L. N. (1979). Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six - Country Investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), 68-79.
- Rietze, S., ve Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational WellBeing: The Role of Job Demands and Resources. *IJERPH*, 19, 1258.
- Robson, S. (2014). Psychological fitness constructs and measures. S. Robson içinde, *Psychological fitness and resilience* (s. 5-7). USA: Rand Corporation.
- Rothmann, S. (2010). Factors Associated With Employee Engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 29-31.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-9.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 11.
- Sambamurthy, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sanderson, J. (2012). Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations. *International Journal of Project Management*, 30(4), 432-443.

- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., ve Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: the social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayın no. 347353) [Yüksel Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Schaufeli, W. B., Taris, T., ve Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. R. Burke içinde, *Research companion to working time and work addiction* (s. 193-217). London: Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W. B.-R. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Schwaber, K. (1995). *The Scrum development process, OOPSLA '95*. USA: Penguin Books.
- Schwaber, K., ve Sutherland, J. (2013). *Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. 12 Eylül 2023 tarihinde <https://www.scrum.org/Scrum-Guide> adresinden alındı
- Schwaber, K., ve Sutherland, J. (2020). *Scrum Kılavuzu*. 06 19, 2022 tarihinde <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Turkish-2.0.pdf> adresinden alındı
- Scrum.org. (2022). *What is Scrum?* 06 19, 2022 tarihinde <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum> adresinden alındı
- Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14.
- Serindağ, E. (2022). *The Mediating Effect of Psychological Capital On The Relationship Between Authentic Leadership, Burnout and Work Engagement: a Study In The Health Sector*. (Yayın no. 746112) [Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi]
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., ve Joshi, H. (2022). Challenges to agile project management during COVID-19 pandemic: an emerging economy perspective. *Operations Management Research*, 461-474.
- Shin, J., Taylor, M. S., ve Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Shorey, H. S., Synder, C. R., Rand, K. L., Hockemeyer, J. R., ve Feldman, D. B. (2002). Somewhere over the rainbow: Hope theory weathers its first decade. *Psychological Inquiry*, 13(4), 322-331.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., ve Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 233-247.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., ve Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. C. R. Snyder, ve S. J. Lopez içinde, *Handbook of positive psychology* (s. 257-276). New York: Oxford University Press.
- Spiegelaere, S., Gyes, G. V., Witte, H., Niesen, W., ve Hootegeem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and The Mediating Effect of Work Engagement. *Creative and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 939-948.
- Stapleton, J. (1997). *Dynamic Systems Development Method - The method in practice*. Newyork: Addison-Wesley.
- Steiber, A., ve Alange, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 243-264.
- Sutherland, J. (2016). *SCRUM: İki katı işi yarı zamanda yapma sanatı*. Ankara: Buzdağı Yayınevi.

- Sutherland, J., ve Schwaber, K. (2010). *Scrum Official Guide*. 09 23, 2021 tarihinde <https://www.scrum.org/> adresinden alındı
- Şeker Kayar, M. (2021). *Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü*. (Yayın no. 675564) [Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Thomas, J., ve Mullaly, M. (2007). Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value. *Project Management Journal*(38), 74-89.
- Thompson, K. R., Lemmon, G., ve Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44, 185-195.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. (Yayın no. 42311) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tripp, J., Rienemschneider, C., ve Thatcher, J. (2018). Job satisfaction in agile development teams: agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267-307.
- Tuomivaara, S., Lindholm, H., ve Keansealea, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(11), 857-867.
- Turan, H. Y. (2021). *Algılanan Çevik Liderlik Davranışının Çalışanların Performans Düzeylerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Antalya'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayın no. 700991) [Yüksek Lisans Tezi, İskenderun Teknik Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turner, J. R., ve Speiser, A. (1992). Programme management and its information systems requirements. *International Journal of Project Management*, 10(4), 196-206.

- Türk, M., ve Akbaba, M. (2017). Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 182-196.
- Vodafone. (2016). *Agile Hikayemiz*. 06 19, 2022 tarihinde <https://cms.vodafone.com.tr/static/files/21-02/16/agile-book.pdf> adresinden alındı
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., ve Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria And Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group ve Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Weaver, P. (2012). *The management of project management*. Melbourne: A New Frontier.
- Williams, T. (2005). Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497-508.
- Winter, M., ve Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*(26), 95-103.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., ve Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649.
- Wood, R., ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*(14), 121-141.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., ve Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*, 1095-1112.

Zhai, L., Xin, Y., ve Cheng, C. (2009). Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management. *Project Management Journal*(40), 99-109.

Zwicker, M. (2007). *CASE STUDY: War Stories - Fighter Jets and Agile Development at Lockheed Martin*. Agile Journal: www.agilejournal.com adresinden alındı



EKLER

Ek 1. Etik Kurul Kararı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.



Ek 2. Anket Formu

Katılımcı Bilgi Formu

1. Yaş:

2. Cinsiyet: K E

3. İşiniz/Mesleğiniz:

4. Çalıştığınız Kurum:

5. Çalıştığınız Sektör:

6. Eğitim Durumunuz:

7. Ünvanınız:

8. Toplam İş Tecrübeniz:

9. Mevcut Görevinizdeki İş Tecrübeniz:

10. Mevcut Çalışma Şekliniz

Tamamen Ofisten

Tamamen Uzaktan

Biraz Ofisten, Biraz Uzaktan (Hibrit)

11. Yazılım geliştirme süreçlerinde çevik proje yönetim metotları kullanıyor musunuz?

E ____ H ____

12. Yazılım geliştirme süreçlerinde hangi metodoloji ile çalışıyorsunuz?

____Waterfall

____Scrum

____Kanban

____Diğer

13. Son işinizde çevik yazılım geliştirme süreçlerini ne kadar süredir kullanıyorsunuz?

____1 yıldan az

____1-3 yıl

____3-5 yıl

____5 yıldan daha fazla

14. Kariyerinizin tamamını düşündüğünüzde yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yöntemleri toplam ne kadar süre kullandınız?

____1 yıldan az

____1-3 yıl

____3-5 yıl

____5 yıldan daha fazla

15. Eğer bir ekip ile çalışıyorsanız çalıştığınız ekibin çevik süreçlerdeki deneyimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

____Deneyimsiz

____Az deneyimli

____Deneyimli

____Çok deneyimli

____Bir ekiple çalışmıyorum

Çevik Proje Yönetimi

Yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yöntemleri olması gerektiği gibi, layığıyla yerine getiriyoruz.

____ Kesinlikle Katılmıyorum

____ Katılmıyorum

____ Kararsızım

____ Katılıyorum

____ Tamamen Katılıyorum

Çalıştığınız organizasyonun yapısı, çevik proje yönetimi ile uyumludur.

____ Kesinlikle Katılmıyorum

____ Katılmıyorum

____ Kararsızım

____ Katılıyorum

____ Tamamen Katılıyorum

Çalıştığınız organizasyonun kültürü, çevik proje yönetimi ile uyumludur.

____ Kesinlikle Katılmıyorum

____ Katılmıyorum

____ Kararsızım

____ Katılıyorum

____ Tamamen Katılıyorum

Çalıştığınız organizasyonun iş süreçleri, çevik proje yönetimi uyumludur.

____ Kesinlikle Katılmıyorum

____ Katılmıyorum

____Kararsızım

____Katılıyorum

____Tamamen Katılıyorum

Çevik proje yönetimi ile müşterinize daha iyi değer sağladığınızı düşünüyorum

____Kesinlikle Katılmıyorum

____Katılmıyorum

____Kararsızım

____Katılıyorum

____Tamamen Katılıyorum

İş Kaynakları Maddeleri

Otonom Çalışma

1. İşinizi yaparken esnek olabiliyor musunuz?
2. İşin nasıl yapıldığı üzerinde kontrolünüz olabiliyor mu?
3. İşin yapılışında karar alma aşamasında yer alabiliyor musunuz?

Kişisel Gelişim İmkanları

4. İşimde güçlü olduğum yönlerimi geliştirebileceğim imkânlar var.
5. İşimde kendimi sürekli olarak geliştiririm.
6. İşim bana yeni şeyler öğrenme olanağı sunar.

İş Talepleri Maddeleri

İş Yüğü

1. Hızlı çalışmak mı zorundasınız?

2. Yapmanız gereken çok fazla işiniz mi var?
3. Bir işi zamanında yetiştirmek için ne sıklıkla fazla mesai yapmanız gerekir?
4. Çalışırken üzerinizde zaman baskısı hissediyor musunuz?

Duygusal Talepler

- 5 İşiniz duygusal açıdan talepkar mı?
- 6 İşinizde size duygusal olarak dokunaklı olaylarla karşı karşıya kalır mısınız?
7. İşinizde duygusal anlamda dolgun durumlarla karşılaştığınız olur mu?
8. Çalışırken onları memnun etmek adına her şeyi yapmanıza rağmen yine de sürekli şikâyet eden müşterilerle karşılaşır mısınız?
9. İşinizde talepkar müşterilerle uğraşmak zorunda kalır mısınız?
10. Çalışırken hak ettiğiniz saygı ve nezakette davranmayan müşterilerle karşılaşır mısınız?

Maddeler beşli likert-tipi cevaplama şekliyle değerlendirilir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği

İyimserlik

Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.

İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.

Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.

İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.

İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.

İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara, her şeyde bir hayır vardır." Şeklinde yaklaşıyorum.

Dayanıklılık

Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.

Genellikle işimdeki stresli şeylerle sakin bir şekilde hallederim.

İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.

İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların tek başıma üstesinden gelebilirim.

İşime ilgili ortaya çıkabilecek şeyleri kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.

İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.

Umut

Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı desteklemiyor.

Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.

Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.

Şu anda, kendimi işimde çok başarılı olarak görüyorum.

Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.

Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.

Öz Yeterlilik

İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.

Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.

Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.

Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.

Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.

Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.

İşe Tutkunluk Envanteri (UWES)

Dinçlik

Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.

İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.

Sabahları kalktığımda işe severek giderim.

Uzun zaman süreleri boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim

İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.

İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır-yılmam.

Maddeler beşli likert-tipi cevaplama şekliyle değerlendirilir.

Adanmışlık

Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.

İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.

İşim bana ilham verir.

Yaptığım işle gurur duyuyorum.

Benim için işim kapasitemi geliştirmeye zorlayan büyük bir uğraştır.

Yoğunlaşma

Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.

Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.

Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.

Kendimi işime kaptırırım.

Çalışırken kendimden geçerim.

Kendimi işimden ayırmam zordur.

Maddeler beşli likert-tipi cevaplama şekliyle değerlendirilir.



ÖZGEÇMİŞ

Efe KAYA

Eğitim

Doktora	Devam	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora Bölümü
Yüksek Lisans	2016.	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Endüstriyel Psikoloji YL
Lisans	2012	Girne Amerikan Üniversitesi Psikoloji
Lise	2007	Derici Mustafa Gürbüz Anadolu Lisesi

İş/İstihdam (Varsa)

Yıl	Görev
2021-Devam	Dijital Dönüşüm Proje Lideri – Aygaz AŞ
2016-2021	İnsan Kaynakları Yöneticisi – KoçSistem Bilgi ve İletişim
2015-2016	İşe Alım Danışmanı – Talentra
2014-2015	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı – Nielsen
2012-2013	Psikolog – İçer Bakış Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Bilimsel Faaliyetler:

16. Ulusal Psikoloji Öğrencileri Kongresi – Düzenleme Kurulu Başkanı - 2011
27. Uluslararası Psikoloji Öğrencileri Kongresi – Düzenleme Kurulu Üyesi – 2013

Yayın:

Psikolojik Sermaye, Çevik Proje Yönetimi ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Yazım Dili: Türkçe)
Journal of Recreation and Tourism Research, Yıl: 2023, Cilt 10 Sayı: 4, Aralık 2023,
Examination of the Relationships Between Psychological Capital, Job Engagement and Agile Project Management

