

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜT İKLİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Işıl SEYRANİ AKTAN

Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Bilim Dalı

MART, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜT İKLİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Işıl SEYRANİ AKTAN
(Y2012.200010)

Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPCİOĞLU

MART, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt İkliminde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(09/03/2023)

Işıl SEYRANİ AKTAN

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında örgüt ikliminde personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, inovasyon ve yıkıcı iş modelleri, ortaya çıkan yeni pazarlar, sürekli değişen tüketici tercihleri, rekabet anlayışıyla başa çıkma ve değişim hızına adaptasyon kabiliyetinin kritik önem taşıdığı günümüz iş dünyasında örgütlerin ortaya çıkan küresel fırsatlardan yararlanabilmeleri dolayısıyla sürekliliklerini sağlayabilmeleri için verimli ve çevik iş süreçlerine, esnek ve güçlendirilmiş organizasyonel yapıya, değişime açık iş gücüne, çevik ağırlara ve ortaklara, kolayca uyarlanabilir teknolojiye sahip olmaları önemlidir.

Çalışmalarına başladığım andan itibaren engin bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. M. Adil SALEPÇİOĞLU' na teşekkür eder, saygı ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamın istatistiksel analiz aşamasında bilgi ve tecrübesini benimle paylaşıp çalışmama doğru yön vermeme vesile olan Sn. Ali Mertcan KÖSE' ye teşekkür ederim.

İş hayatının zorlu koşullarına rağmen çalışma süresince desteklerini eksik etmeyen değerli yöneticilerim ve ekip arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışma sürecinde hep yanımda olan ve desteğini yakından hissettiğim yol arkadaşım sevgili eşim Dr. Çağdaş AKTAN' a sonsuz teşekkür eder, bu tez çalışmasını varlığı ile beni heyecanlandıran ve çalışma şevkimi artıran kıymetli kızım İlgi AKTAN' a armağan ederim.

Mart, 2023

Işıl SEYRANİ AKTAN

ÖRGÜT İKLİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ

ÖZET

Örgütlerin, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, inovasyon ve yıkıcı iş modelleri, sürekli değişen tüketici tercihleri gibi farklı birçok değişkenin yer aldığı pazarda ortaya çıkan küresel fırsatlardan yararlanabilmeleri, başarı ve sürekliliğini garanti etmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle etkin, verimli ve çevik iş süreçlerine, esnek ve güçlendirilmiş organizasyonel yapıya, değişime açık iş gücüne, çevik ağlara ve ortaklara, kolayca uyarlanabilir teknolojiye sahip olmaları gerekmektedir.

Değişkenlere başarılı bir şekilde uyum, çevik organizasyonel etkinleştiriciler, yetenekler ve uygulamalar gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmaya konu olan personel güçlendirmenin, örgütlerin organizasyonel yapılarında esnekliği artırmakla beraber rekabet ortamında daha hızlı ve daha uygun tepkiler vermesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma modern organizasyonel yapının unsurları arasında yer alan personel güçlendirmenin modern sonrası yaklaşımın gereği olarak karşımıza çıkan örgütsel çeviklik üzerindeki rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışma, personel güçlendirme kavramını hem sosyo-yapısal hem de psikolojik-motivasyonel boyutları açısından ele alarak, kavramın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin daha geniş bir perspektiften incelenip aralarındaki ilişkinin ortaya koyulmasını ve bu ilişkinin oluşturulan örgüt kültürü ve örgüt iklimi bağlamında değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Bununla birlikte çalışmanın sonucu, örgütsel performansın ve rekabet yeteneklerinin artırılmasında etkisi olan personel güçlendirmeye bağlı gelişen örgütsel çevikliğin örgüt sürekliliği üzerindeki önemini de vurgulamaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgüt, Örgütsel Çeviklik, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi

THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL AGILITY IN ORGANIZATIONAL CLIMATE

ABSTRACT

It is important for organizations to take advantage of the global opportunities that arise in the market where many different variables such as globalization, rapid technological developments, innovation and disruptive business models, and ever-changing consumer preferences are in order to ensure their success and continuity. For this reason, they need to have effective, efficient and agile business processes, a flexible and strengthened organizational structure, a workforce that is open to change, agile networks and partners, and easily adaptable technology.

Successful adaptation to variables requires agile organizational enablers, capabilities and practices. In this regard, it is thought that the empowerment, which is the subject of the study, will increase the flexibility in the organizational structures of the organizations, as well as provide faster and more appropriate responses in the competitive environment.

This study was conducted to examine the role of empowerment, which is among the elements of modern organizational structure, on organizational agility, which is a requirement of the post-modern approach. In addition, the study deals with the concept of personnel empowerment in terms of both socio-structural and psychological-motivational dimensions, examining the effect of the concept on organizational agility from a wider perspective, revealing the relationship between them and evaluating this relationship in the regard of the organizational culture and organizational climate.

Besides, the result of the study also emphasizes the importance of organizational agility, which develops due to empowerment, which has an effect on increasing organizational performance and competitive abilities, on organizational continuity.

Keywords: Organization, Organizational Agility, Empowerment, Organizational Culture, Organizational Climate

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
I. GİRİŞ	1
A. Araştırmanın Konusu.....	3
B. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
C. Araştırmanın Uygulama Sahası ve Kısıtları	4
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
A. Yönetim ve Organizasyon	5
1. Yönetim ve Organizasyonda Temel Kavramlar	5
a. İşletme	5
b. Yönetim	5
c. Yönetici	5
d. Organizasyon.....	5
2. Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar	5
3. Yönetim ve Organizasyon Teorileri.....	7
a. Klasik yönetim ve organizasyon teorisi	7

b. Davranışsal yönetim ve organizasyon teorisi	8
c. Modern organizasyon teorisi	9
i. Sistemler yaklaşımı	9
ii. Durumsallık yaklaşımı	10
iii. Adaptasyon yaklaşımı	20
d. Modern sonrası yaklaşımlar.....	23
i. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı.....	23
ii. Organizasyonların yeniden yapılandırılması.....	25
iii. Şebeke organizasyonlar	25
iv. Yığışım organizasyonlar.....	26
v. Öğrenen organizasyonlar.....	27
B. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	29
C. Personel Güçlendirme.....	31
1. Örgütlerde Güç Kavramı.....	31
a. Bireysel ve örgütsel güç	31
b. Güç ve biçimsel yetki	32
c. Dikey ve yatay güç kaynakları	32
2. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı	35
3. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri	35
4. Personel Güçlendirmenin Önemi.....	36
5. Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	37
6. Personel Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi	37
7. Personel Güçlendirmenin Uygulama Sorunları	39
D. Örgütsel Çeviklik.....	41
1. Örgütsel Çeviklik Modeli	42
2. Çevik Örgüt Yapısı	43

3. Örgütsel Çevikliğin Yetenekleri	44
III. YÖNTEM.....	46
A. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	46
B. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	50
C. Verilerin Elde Edilmesi ve Analiz Yöntemleri.....	50
IV. BULGULAR.....	52
A. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	52
B. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları.....	56
C. Veri Analiz Teknikleri	60
1. Demografik Değişkenlerin Dağılımları	60
2. Ölçek İfadelerinin Betimleyici İstatistik Sonuçları ve Normal Dağılım	61
3. Fark Analizleri	65
4. Yapısal Regresyon Analizi	72
5. Hipotez sonuçları	81
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
VI. KAYNAKÇA	86
EKLER.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	94

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Modeli Uyum Değerleri.....	54
Çizelge 2. Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	54
Çizelge 3. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin DFA Modeli Uyum Değerleri.....	58
Çizelge 4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Çizelge 5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Verileri	60
Çizelge 6. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Betimleyici ve Normal Dağılım İstatistikleri.....	61
Çizelge 7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Betimleyici ve Normal Dağılım İstatistikleri	63
Çizelge 8. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları.....	65
Çizelge 9. Yaş Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları	66
Çizelge 10. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları.....	68
Çizelge 11. İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları	70
Çizelge 12. Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları.....	71
Çizelge 13. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri.....	74
Çizelge 14. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Regresyon Ağırlıkları.....	74

Çizelge 15. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutlarının Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri	76
Çizelge 16. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutlarının Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Regresyon Ağırlıkları	76
Çizelge 17. Personel Güçlendirmenin Boyutlarının Örgütsel Çevikliğin Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri.....	78
Çizelge 18. Personel Güçlendirmenin Boyutlarının Örgütsel Çevikliğin Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Regresyon Ağırlıkları.....	79
Çizelge 19. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Sistem ve Unsurları	10
Şekil 2. Çevikliğin Kavramsal Modeli	43
Şekil 3. Araştırma Modeli 1.....	46
Şekil 4. Araştırma Modeli 2.....	47
Şekil 5. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Düzey DFA Modeli	53
Şekil 6. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Birincil Düzey DFA Modeli.....	57
Şekil 7. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	73
Şekil 8. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutları ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	75
Şekil 9. Personel Güçlendirmenin Boyutları ile Örgütsel Çevikliğin Boyutları Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	77

I. GİRİŞ

İş dünyası, son yıllarda çarpıcı bir şekilde değişmekte ve sürekli değişim ve dönüşüm ile karakterize edilmektedir. Dünyamızı simgeleyen sadece değişimin hızı değil, birbirine bağlı aktörlerin çığ gibi büyüyen çokluğudur (Serrat, 2017: 783). Hızla değişen teknoloji, artan inovasyon gücü, ortaya çıkan yıkıcı iş modelleri, değişen regülasyonlar, günlük hayatın liberalleşmesi, ekonomik anlamda birbirine bağlı olma durumlarının artması (uluslararası ekonomik bütünleşme) ve politik değişkenlik gibi faktörler VUCA (dalgalanma, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık) ortamını oluşturmaktadır. Sosyal gerçeklikler, rekabetçi iş ortamı, tüketicilerin alışkanlıklarının dijitalleşmesi ve hatta doğal afetler ve salgın hastalıklar vb. etkenler sebebiyle gelecekte bizleri daha karmaşık bir ortam beklemektedir. Ayrıca, hızlı, kolay ve ucuz iletişim ağı ulusal ve uluslararası düzeyde organizasyonları hızlandırmakta ve yeni verimlilik yaklaşımlarının hızla gelişmesine neden olmakta, bu yeni gelişmeler tüm dünyayı etkisi altına almaktadır. Tüm bu söz konusu durumlar büyükten küçüğe bütün işletmelerin rekabet gücünü etkilemekte ve örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin yapılarında ve işleyiş süreçlerindeki değişim sebebiyle, temel olarak işletmelerin sahip oldukları kaynaklardan maksimum faydayı elde etmeleri amaçlanmaktadır.

Örgütler etkin olmak dolayısıyla da sürdürülebilirliğini sağlamak için belirsizlik ile başa çıkabilmeli ve bu belirsizlikleri yönetebilmelidir. Belirsizlik, karar vericilerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ve dışsal değişiklikleri tahmin etmede zorlandıkları durumlar olması sebebiyle örgütler için başarısızlık riskini artırırken, karar seçenekleriyle ilişkili maliyet ve olasılıkların hesaplanmasını zorlaştırmaktadır (Daft, 2015: 225).

Örgütler, belirsizliği azaltmaya çalıştıkları için dış çevreye göre organizasyon yapılarını şekillendirmektedirler. Çünkü istikrarlı ve öngörülebilir ortamlarda kuruluşlar, artan merkezileştirme ve resmileştirmenin sunduğu verimliliklerden yararlanabilirler. Özellikle büyük organizasyonlar, genellikle karmaşık olup, belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmada verimlilik ve etkinliğe

ulaşmak için koordine edilmesi, birlikte yönetilmesi gereken birbiriyle ilişkili birçok yön ve alana sahiptirler. Bu sebeple, örgütler, belirsiz, dinamik ve süreksiz ortamlarda daha fazla bilgi elde etmek için çevre ile etkileşime daha fazla çaba sarf etmektedirler (Karthikeyan, 2019: 666).

Organizasyonun zorlu iş ortamında rekabetçi kalabilmesi için dinamik organizasyonel yeteneklerinin de geliştirilmesi gerçeğini öne sürmektedir. Çevre, pazar ve paydaş dinamiklerinin hızla değiştiği böyle bir iş ortamında şirketlerin yeni fikirlerini, hizmetlerini, ürünlerini tüketicilere ulaştırırken uzun zamanlara yayılan projeler yapmaları artık mantıklı gözükmemektedir. Ön görülen en kısa vadeye odaklanılmaktadır. Bu yeni fikri, hizmeti veya ürünü çok hızlı bir şekilde pazara sunmak, müşterinin geri bildirimlerini almak ve bu yeni oluşan duruma adaptasyon sağlayacak yöntemleri bulmak artık bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu söz konusu yetkinliğe “Örgütsel Çeviklik” denmektedir. Örgütsel çeviklik, fırsatları rakiplere göre erken fark edebilme, önceden sezebilme, hızlı hareket ederek esnek olma becerisidir.

Çevik organizasyonların en önemli özelliklerinden biri ise inisiyatif alan bir kültüre dayanmalarındır. Bu kültürün ise ancak güçlendirilmiş personel kaynağı ile sağlanacağı düşünülmektedir. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz bir kavram olan personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için gerekli hale gelmektedir.

Personelin güçlendirilmesi sürecinin başlaması için üst yönetimin yetki ve sorumluluğu paylaşma isteğinin olması temel şart olarak değerlendirilirken, personelin de eline geçen gücü kullanabilecek bilgi ve beceri düzeyine sahip olması önemli bir faktördür.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde genel bir giriş yapıldıktan sonra ikinci bölümde yönetim ve organizasyon teorileri, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, personel güçlendirme, örgütsel çeviklik ve bunlara bağlı temel kavramlardan araştırmayı doğrudan ilgilendiren konulara değinilirken üç, dört ve beşinci bölümlerinde ise personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerine etkisini incelemek amacıyla laboratuvar hizmeti alanında yapılan araştırma ve sonuçları sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

A. Araştırmanın Konusu

Teknolojik değişiklikler, uluslararası ekonomik bütünleşme, gelişmiş ülkelerdeki pazarların olgunlaşması gibi çevresel etmenler büyükten küçüğe tüm işletmelerin rekabet gücünü etkilemekte ve örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim ve dönüşümün etkinliği örgütsel çeviklik ile ilişkilendirilirken, verimliliğinin ise personel güçlendirme ile artırılacağı ön görülmektedir. Değişim sürecinde şirketler için tehdit olarak görülen ‘yükselen hız’ kavramı şirketleri değişimde çevik olmaya mecbur kılmaktadır. Personel güçlendirmenin, örgütsel çevikliğin artırılması için temel oluşturduğu düşünülmesi nedeniyle bu çalışma konusu belirlenmiştir.

B. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu yüksek lisans tezi, organizasyon yapılarını, örgütsel değişim unsurlarını, örgütsel çeviklik ve personel güçlendirme kavramlarını, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel davranış kalıpları gibi konuları ele alan bir çalışmadır. Ayrıca, değişimin gücünden en iyi şekilde faydalanabilmek için bir zorunluluk olarak görülen personel güçlendirme kavramının örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini İstanbul ilinde konumlanan ve laboratuvar hizmeti sağlayan şirket çalışanları kapsamında ortaya koymayı hedeflemektedir.

Literatürde, esneklik, hız, performans, rekabet, örgüt kültürü, organizasyon yapısı, yetkinlik, bilgi yönetimi, liderlik, yenilik, yapısal sermaye, örgütsel bağlılık kavramlarının örgütsel çeviklikle daha sık kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel çeviklik, tüm bu kavramlar haricinde yetki kavramını sorumlulukla birlikte ele alan personel güçlendirme kavramıyla ilişkilendirilmiştir (Demirel ve Güler, 2022: 372).

Yine literatürde, örgütsel çeviklik konusu ile ilgili yapılan çalışmaların uygulandığı sektörlerin büyük çoğunluğunu eğitim, sağlık ve sanayi oluştururken laboratuvar hizmeti sektöründe yapılan uygulamaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma uygulanan sektör bakımından da fark yaratmaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçlar gelecekte farklı araştırma alanlarının kapılarını açabilme potansiyeline sahip olabilecektir (Demirel ve Güler, 2022: 374).

Şirketlere rekabet üstünlüğü sağlamak ve mevcut pazar payını korumak ve/veya artırmak için iç- dış çevresinde meydana gelen değişikliklere hızlı cevap verebilme becerilerini geliştirebilmek amacıyla odaklanmaları gereken faaliyetler açısından fikir verecek olması ve örgüt içerisinde görev alan personelin yetkinliklerinin artırılması ile doğru orantılı olarak personelin kendini güçlü hissedeceği dolayısıyla örgütün hızlı değişimine önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

C. Araştırmanın Uygulama Sahası ve Kısıtları

Araştırma, Türkiye' nin İstanbul şehrinde bulunan ve laboratuvar hizmeti alanında faaliyet gösteren kuruluş çalışanları kapsamında yapılmıştır. Bu alanda; ürün, yarı ürün, ham madde vb. numunelerin analizinin yapıldığı, petrokimya, gıda, çevre, tekstil, plastik, kozmetik gibi sanayinin farklı iş kollarına hizmet eden birçok kamu veya özel laboratuvarlar bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında seçilen laboratuvarın özellikle Türkiye sanayisinin büyük bir çoğunluğunu oluşturan tekstil sektörünün en büyük laboratuvarlarından biri olması ve sadece bununla sınırlı kalmayıp farklı iş kollarına da (çevre, gıda, kozmetik vb.) hizmet ediyor olması açısından sektörel kapsayıcılığı oldukça yüksektir.

Bununla birlikte, çalışmaya kuruluş çalışanlarından 204 kişinin katılım sağlamış olması ana kütleyi yansıtmaması bakımından araştırmanın kısıtı olarak görülmektedir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Yönetim ve Organizasyon

1. Yönetim ve Organizasyonda Temel Kavramlar

a. İşletme

İnsanların her türlü ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak gidermek üzere işleyen veya işletilen iktisadi birimdir (Koçel, 2014: 76).

b. Yönetim

Organizasyonel kaynakları planlamak, organize etmek, yönlendirmek ve kontrol etmek yoluyla, örgütsel davranışlar hakkındaki bilgileri kullanarak, organizasyonel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaktır (Aswathappa, 2016: 9).

c. Yönetici

Yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde organizasyonu etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2020: 27).

d. Organizasyon

Organizasyonlar (Örgütler), belirli hedeflere yönelik, organizasyonel yapıları ve faaliyetleri bilinçli bir şekilde oluşturulmuş ve koordinasyonu sağlanmış dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklardır. Onları hedeflerine ulaştıracak temel faaliyetleri yerine getirmek için organizasyonda görev alan tüm çalışanlar birbirleriyle etkileşime girdiğinde bir örgüt ortaya çıkar (Daft, 2015: 11).

2. Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar

Organizasyon, yöneticinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir araçtır. Organize etmek, organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmaların dikey, yatay ve mekânsal olarak farklılaştırılmasını

ifade eder. Bu farklılaşma sonucunda, farklılaşan işlerin koordinasyonunu sahip olduğu yetki aracını kullanarak yönetici gerçekleştirir. Özetle; organize etme işini ‘farklılaşma’ ve ‘koordine etme’ olarak ifade edebiliriz (Koçel, 2014: 207).

Organizasyon yönetimi, paydaşlar tarafından genel olarak olumlu algı ile ölçülen, mümkün olan en iyi etkinliği hedefleyecek organizasyon yapı/yapılarını tasarlar (Lent, 2013: 57-83).

Organizasyonların yapısının ve yönetiminin faaliyet gösterdikleri sektöre göre (kamu, özel, gönüllü), çeşitli paydaş konfigürasyonlarına, ayrıca kendilerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere göre farklılık göstereceğini anlamak önemlidir. Bu nedenle, tüm organizasyonlarda, hatta birçok organizasyonda işe yaracak tek bir tarif yoktur.

Yapıyı etkileyen birçok faktör vardır. Yöneticiler, kuruluşlarının nihai tasarımı üzerinde yüksek düzeyde kontrole sahip olsalar da, mutlak kontrol olmak zorunda değildir. Örgütler bir boşlukta çalışmazlar ve bu nedenle çeşitli iç ve dış güçler tarafından şekillendirilirler. Buna bağlı olarak yöneticiler bazen tercih ettikleri seçenek olmasa bile belirli koşullara uygun yapıları benimsemeye zorlanabilirler. Bu güçlerden herhangi birine atfedilen etkinin derecesi, büyük ölçüde yöneticinin katıldığı örgüt teorisi yaklaşımına yansır (Auld and Cuskelly, 2006: 8).

Yapı, organizasyon kültürünü temel alarak bugün organizasyonların DNA’ sını oluşturmaktadır (Karthikeyan, 2019: 8).

Organizasyonlarda, her iş ve kademe ile ilgili farklı organizasyon yapıları oluşmaktadır. Tasarımı yapılacak organizasyonun unsurları (Koçel, 2014: 211):

- Yapılacak işlerin belirlenip, farklılaştırılması,
- Organizasyon kademelerinin sayısı,
- Departmanlar,
- Yetkinin dağılımı,
- Bilgi akış sistemi,
- Fiziki birimlerin dağılımı,
- Gerekli personel sayısı ve niteliği.

3. Yönetim ve Organizasyon Teorileri

Organizasyonlar, farklı faaliyetler ve üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen, alt bölümlere ayrılan ve farklı görevleri yerine getirmek için roller, sorumluluklar ve yetkiler veren bir yönetim yapısına sahiptir (Karthikeyan, 2019: 14). Organizasyonların yönetimi yazılı olan veya olmayan, şirket kültürü ile bütünleşmiş bir yönetim anlayışı ile sağlanır (Aras, 2005: 2).

Örgütsel teori, örgütlerin nasıl yapılandırıldığını ve yönetildiğini ifade eder. Örgütsel teori, örgütlerin veya örgüt gruplarının paylaştığı ortak özellikleri tanımlayarak, onlar hakkında veri toplayarak ve bunları analiz ederek, 'neyin, nerede ve neden işe yaradığını' değerlendirerek örgütlerin nasıl çalıştığı açıklamaya çalışır (Karthikeyan, 2019: 8). Ayrıca varoluş sebeplerini ve onları değişime zorlayan koşulları inceler. Bu nedenle tek bir örgüt yaklaşımından bahsetmek mümkün değildir (Demir, 2022: 33).

19. yüzyılın başından günümüze kadar geçen bu dönemde örgütsel teori bir dizi farklı dönüşümden geçmiştir ve çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiş ve uygulanmıştır (Aras, 2005: 2). Schermerhorn ve diğerleri (2011) tarafından önerildiği gibi, 21. yüzyıl yönetiminin yeni koşullarında ve zorluklarında etkili olabilmek için yönetim tarihinin mirasının anlaşılması gerekmektedir. "Geçmiş deneyimler yoluyla kazanılan bilgiler gelecekteki başarı için bir temel olarak kullanılabilir ve kullanılmalıdır (Auld and Cuskelly, 2006: 3).

Dolayısıyla yönetim anlayışındaki dönemsel değişimleri anlamak için bu kuramlar üzerinde durmanın faydalı olacağı düşünülmektedir (Aras, 2005: 2). Örgütsel teorinin gelişimi aşağıda tanımlı başlıklar çerçevesinde incelenmektedir:

a. Klasik yönetim ve organizasyon teorisi

Klasik (Geleneksel) teorinin vurguladığı iki temel görüş bulunmaktadır (Koçel, 2014: 237):

1. Organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin artırılması,
2. Formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir.

Klasik yönetim teorisi altında Taylor' un Bilimsel Yönetim, Fayol' un Yönetim süreci ve Weber' in Bürokrasi yaklaşımları yer almaktadır. Her üç

yaklaşımında da, organizasyonlarda verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğine odaklanılmıştır (Aras, 2005: 2).

Klasik yönetim ve organizasyon teorisi çerçevesinde geliştirilen modeller ve yaklaşımlar hep iyi bir organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğiyle ilgilenmiş, insan unsurunu görmezden gelerek üretim ve verimliliği artırmayı hedeflemiştir (Demir, 2022: 35). İş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, sosyal ve psikolojik çalışma koşulları göz önüne alınmamıştır. Bu özelliklerinden dolayı klasik yönetim ve organizasyon teorisi sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiş, yerini Neoklasik yönetim ve organizasyon teorisine bırakmıştır (Aras, 2005: 3).

b. Davranışsal yönetim ve organizasyon teorisi

Davranışsal (Neo-klasik) yönetim teorisi, klasik yaklaşımın odaklandığı çalışanların sadece rasyonel ekonomik ilgiler ile motive olduklarını ve performanslarının finansal teşvikle desteklenmesi gerektiği anlayışını reddedip, insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşım örgütsel verimliliğin sağlanması için çalışanların örgüt ile entegrasyonunun gerçekleşmesi gerektiğini savunmuş ve bunun sonucunda iş tanımları, çalışanların başarılı performans sergiledikleri işlere göre ödüllendirilmesi ve şirket süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aras, 2005: 3; Demir, 2022: 35).

Davranışsal yönetim teorisi, klasik örgüt teorisinin örgütleri basit, mekanik bir anlayışla değerlendiren yaklaşımından uzaklaşıp, sistem ve durumsallık yaklaşımı gibi daha modernist örgüt teorilerine geçişi sağlayarak klasik ve modern örgüt teorileri arasında bir köprü görevi görmüştür (Demir, 2022: 36).

Sosyal değerlerin zamanla değişmesi, çalışanlarla işverenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde devlet ve sendikaların etkin rol almaya başlaması ve organizasyonu oluşturan grupların davranışlarını ve ilişkilerini büyük oranda etkilemesi, organizasyonların sadece beşeri yönünü temel inceleme konusu yapan ve sistemin parçası olan diğer konulara yeterince önem vermeyen dolayısıyla bahsi geçen bu değişimlerin zamanında dikkate alınması gerektiğini yeterince

ortaya koyamayan davranışsal yönetim kuramının yerini modern yönetim kuramına bırakmak zorunda kalmasına sebep olmuştur (Aras, 2005: 3).

c. Modern organizasyon teorisi

Toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak örgütlerin yapısındaki büyüme, organizasyonların sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede temelinde insan, çevre ve organizasyonel yapı arasındaki ilişki yer alan modern organizasyon teorisi başlığı altında toplanan yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir (Aras, 2005: 3; Demir, 2022: 37). Modern organizasyon teorilerinin en önemlileri ‘Sistemler Yaklaşımı’ ve ‘Durumsallık Yaklaşımı’dır (Aras, 2005: 3).

i. Sistemler yaklaşımı

Sistemler yaklaşımı, tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma, Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisinin ‘en iyi’ anlayışı bakış açısındaki katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerek duyulmuştur. Bu yaklaşım organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonların daha kapsamlı bir şekilde incelenmesini mümkün kılmıştır (Koçel, 2014: 308). Sistem yönetimi yaklaşımına göre sistem bölünmez bir bütün olup bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Sistemler yaklaşımının etkisiyle yöneticiler, olayları eskisinden farklı olarak bir bütün çerçevesinde görmeyi başarmışlardır. Bu vesileyle yöneticilerin içsel ve dışsal gerçekleri göz önünde bulundurmadan, karar vermeleri engellenmiştir (Aras, 2005: 4).

Sistemler iki şekilde düşünülmektedir;

- **Açık Sistemler**

Faaliyette bulunduğu dış çevre ile enerji, bilgi ve materyal alışverişinde bulunan sistemlere açık sistemler denir. Bu sistemler dışarıdan veya başka sistemlerden ‘Input (Girdi)’ alır, bu girdiyi belirli teknolojileri kullanarak işler ve dönüştürür, ürün veya hizmet şekline dönüşen girdi, ‘Output (Çıktı)’ olarak tekrar çevreye veya başka sistem veya sistemlere input olarak gönderirler. Dolayısıyla, açık sistemler çevresi ile ilişki halindedir demek mümkündür. Bu ilişkilerdeki

herhangi bir aksama veya gecikme başka sistemlerin çalışmasını (amaçlarını gerçekleştirmesini) etkileyecektir (Koçel, 2014: 310-311).



Şekil 1. Sistem ve Unsurları

- **Kapalı Sistemler**

Dış çevre ile arasında ilişki olmayan sistemlere ise kapalı sistem denmektedir. Organizasyonla ilgili konuların sadece yapı ve fonksiyonlar bazında incelendiği fakat dış çevreden söz edilmediği durumlarda organizasyona kapalı bir sistem açısından bakılıyor demektir (Koçel, 2014: 313-323).

Bu bağlamda sistem yaklaşımı;

- Organizasyonları çevreleriyle ilişkili açık bir sistem olarak ele almakta,
- Sistemin parçaları (alt sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığı vurgulamakta,
- Organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamaktadır.

Nicel yaklaşımlarla sonuç alınamayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini yansıtan, genel formüller geliştirerek ortak noktalar bulan sistem yaklaşımı soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle yetersiz kalmıştır (Aras, 2005: 4).

ii. Durumsallık yaklaşımı

Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram ve tekniklerin kullanılmasını ve farklı davranış biçimlerini sergilemeyi beraberinde gerektirmektedir. Bu sebeple her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur (Koçel, 2014: 333). Durumsallık (Koşul Bağımlılık)

yaklaşımına göre, hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı durum ve koşula en uygun yapılanmanın oluşturulması ve yönetimin uygulanması esastır (Aras, 2005: 4). Durumsallık yaklaşımı, yöneticilere getirdiği yeni öneriler kaynaklı yönetsel açıdan ve örgütleri inceleme biçimiyle de bilimsel açıdan kendisinden önceki yönetim yaklaşımlarından radikal biçimde ayrılmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımları üst yönetim tarafından tasarlanmış karar verme ve planlama yetkisinin tepede olduğu, kararların ve işlerin, iş bölümleri ve iş tanımları ile aşağı doğru dağıtıldığı hiyerarşik bir örgütsel yapıyı ifade ederken durumsallık yaklaşımı sosyal şartlar ile insan unsurunun önemini vurgulamış ve katılımcı, demokratik, aşağıdan yukarıya doğru işleyen yönetsel politikalara dikkat çekmiştir. Özellikle sistem kuramının sosyal bilimler alanında yer alması ile sosyal sistemler ve dolayısı ile örgütlerde biyolojik sistemlere benzer bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmış ve örgütler bir sistem olarak amacı olan, çevre ile bilgi ve kaynak alışverişi yapan, parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlanmışlardır. Açık sistem yaklaşımının sosyal bilimlere yansımaları ile durumsallık yaklaşımı kendinden önceki kuramlardan ayrılmıştır. Bu yaklaşım, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve iyi performans göstermeleri için koşullara uyum sağlamaları gerektiğini öne sürerek, örgüt çalışmalarına getirilen en önemli yenilik ve yönetsel olarak en temel katkıyı, en iyi örgüt yapısının ve yönetim modelinin ne olacağına durum ve koşullar tarafından belirlendiği konusundaki önerisi ile yapmıştır (Basım ve Sözen, 2012: 91-92). Ayrıca, yaklaşımın ulaştığı genel sonuç çevre (iç ve dış) koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçlerin farklılık göstermekte olduğudur (Koçel, 2014: 333).

Durumsallık yaklaşımı organizasyonlarda modern yönetim, otorite, liderlik, değişim gibi davranış konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, yani birçok değişkenin sonucu olarak baktığı için günümüzde izleri devam eden bir model niteliği taşımaktadır (Aras, 2005: 4).

- **Durumsallık Yaklaşımı Unsurları**

Durumsallık yaklaşımını oluşturan dört temel unsur bulunmaktadır. Söz konusu unsurlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır;

- **Çevre**

Örgütsel çevre, örgüt sınırları dışında kalan, örgütün bir bölümünü ya da tamamını etkileme potansiyeline sahip tüm faktörler olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2015: 220).

Çevrede meydana gelen değişimler ve olaylar birçok farklı şekilde ve boyutta tanımlanabilmektedir: çevrenin istikrarlı veya istikrarsız, homojen ya da heterojen olması, basit ya da karmaşık olup olmadığı; örgütün büyümesini desteklemek için mevcut kaynakların miktarı, yeterliliği; bu kaynakların konsantre ya da dağınık olup olmadığı ve örgütün baskın olduğu faaliyet alanı ile ilgili çevredeki fikir birliğinin derecesi. Tüm bu boyutlar ele alındığında, çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin iki temel başlık altında incelenebileceği görülmektedir:

- Çevre hakkında bilgi ihtiyacı,
- Çevreden edinilen kaynaklara olan ihtiyaç.

Bu çalışmada çevrenin en temel iki boyutu üzerinde durulmaktadır (Daft, 2015: 226-227):

- **Basitlik-Karmaşıklık Boyutu**

Basitlik-karmaşıklık boyutu, örgütlerin faaliyetlerini etkileyen dışsal öğelerin heterojenliği, sayısı ve farklılığıyla ilişkili çevresel karmaşıklık unsurunu göz önüne alır. Örgütü düzenli olarak etkileyen tüm dış faktörlerin ve örgütün faaliyet alanındaki diğer organizasyonların sayısı arttıkça çevrenin karmaşıklığı da o ölçüde artar. Karmaşık bir çevre, örgütün çok sayıda farklı dış öğe ile etkileşimde olduğu ve bunlardan etkilendiği çevre olarak tanımlanırken basit çevre ise, örgütün bu dış öğelerden yalnızca benzer birkaçı ile etkileşimde olduğu çevredir.

- **İstikrarlılık (Dengeli)-İstikrarsızlık (Dengesizlik) Boyutu**

İstikrarlılık-istikrarsızlık boyutu, çevresel unsurların dinamik olup olmaması ile ilgilidir. Uzun süre (aylar, yıllar) aynı kalan çevresel alanlar istikrarlı olarak tanımlanırken aniden değişkenlik gösteren çevresel alanlar ise istikrarsız olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda birçok örgüt için giderek istikrarsızlaşan çevresel alanlar, rakiplerin yeni ürünler ya da hizmetler ile ilgili

olarak yaptıkları agresif hareketlerden, reklamlardan ya da yapılan agresif stratejilere gösterdiği tepkilerden oluşmaktadır.

Burns ve Stalker (1961) yaptıkları bir araştırmada, örgüt yapılarını ve yapının bir unsuru olan yönetim politikalarını sınıflandırmışlardır. Bürokrasinin, merkezileşmenin, iş bölümü ve uzlaşmanın yüksek olduğu örgüt yapılarını mekanik örgüt yapısı olarak; beraber çalışmanın, kararlara katılımın ve fikir alışverişinin yüksek olduğu örgüt yapılarını ise organik örgüt yapısı olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, mekanik yapının durağan çevrelerde, organik yapının ise değişken çevrelerde en ideal seçim olduğunu tespit etmişlerdir (Basım ve Sözen, 2012: 93).

- **Teknoloji**

Teknoloji, girdileri (hammadde, bilgi ve enerji gibi) çıktılara (ürün ve hizmet gibi) çevirmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple de bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir (Koçel, 2014: 338-339). Güncel teknolojilerin kullanılması organizasyonların pazar konumlarını iyileştirmek, onları daha üretken ve yenilikçi kılmak dolayısıyla sürdürülebilirliğini sağlamak için kilit stratejilerden biri olarak düşünülebilir (Iranmanesh, et al., 2022: 201-222).

Teknolojiyi bir koşul bağımlılık faktörü olarak ortaya koyan öncü niteliğindeki çalışmalardan birisi Joan Woodward' a göre başarılı örgütler kullandıkları teknoloji ile yapılarını uyumlandırabilen örgütlerdir. Bu çalışmaya göre örgütlerin kullandıkları üretim teknolojileri üçe ayrılmaktadır (Basım ve Sözen, 2012: 102-103).

- **Küçük Parti ve Birim Üretim Teknolojisi:** Az miktarlarda ürün üreten ve üretim süreçleri içerisinde de belirli bir oranda el işçiliği barındıran örgütlerdir. Bu örgütlerde, müşteri siparişlerine göre yapılması sebebiyle standartlaşmayı ortadan kaldıran birim üretim söz konusu olduğundan, üretim için profesyonel iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan, başlangıçtan sonuna kadar tüm üretim sürecinde yer aldığından, kullanılan teknolojinin tamamına hakimdir (Örneğin, uçak üretimi, mobilya üretimi vb.). Başarılı olan küçük parti ve birim üretim yapan örgütlerin, örgüt

yapıları incelendiğinde, az sayıda yönetici olması, en tepedeki yöneticinin düşük bir denetim alanı olması ve üretilen raporların doğrudan kullanılması sebebiyle örgütte yatay & organik yapı ve buna bağlı olarak düşük seviyede hiyerarşi mevcudiyetinden bahsetmek mümkün olacaktır (Basım ve Sözen, 2012: 103).

- **Büyük Parti ve Kitlesele Üretim Teknolojisi:** Montaj hattı kullanan rutinler ve standardize edilmiş süreçler ile birbirine benzer ürünler üreten (otomobil üreticileri, ev elektroniği üreticileri vb.) örgütlerdir. Küçük parti üretim yapan örgütlerden daha büyük olup, daha geniş tabana ve daha yüksek hiyerarşiye sahiptirler. En alt seviyede çok fazla çalışan olması sebebiyle daha çok yöneticiyi bünyesinde barındırmakta ve alt düzey yöneticiye daha fazla denetim alanı bırakmaktadır. Bu tür büyük parti ve kitlesele üretim yapan örgütlerin, mekanik ve bürokratik yapıları vardır denilebilmektedir (Basım ve Sözen, 2012: 103).
- **Sürekli Süreç Üretimi:** Bu örgütlerde makineler genelde bütün işi yapmakta buna bağlı olarak çalışanlar makineleri ve süreci gözlemlemekte, değişimleri planlamaktadır (Kimya şirketleri, zeytinyağı rafinerileri vb.). Sürekli süreç üretimi yapan örgütlerin yapılarının çok fazla çalışan olmadığı için ince, uzun ve organik özellikte olduğu gözlemlenmektedir (Basım ve Sözen, 2012: 104).

Woodward araştırması, organizasyonun başarılı olabilmesi için kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiğini, organizasyonların tasarımı ve dinamiğinde belirli ilkeleri izleyerek her yerde geçerli en iyi organizasyon yapısını bulmanın mümkün olmadığını ve ‘En iyi’ nin durumsal olarak değişmekte olduğunu göstermiştir. ‘Duruma’ a teknoloji çerçevesinden bakıldığında kitle üretimi teknolojisi kullanan işletmeler için mekanik organizasyon yapısının, birim ve süreç teknolojisi kullanan işletmeler için ise organik organizasyon yapısının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2014: 344).

Teknoloji ile ilgili diğer öncü niteliğindeki çalışma ise Amerikalı Sosyolog Charles Perrow tarafından gerçekleştirilmiştir. Teknolojiyi, Woodward’ tan farklı olarak tanımlayan Perrow (1967) daha çok örgütlerdeki iş ile ilgili problemlerin

nasıl çözüleceğine odaklanmıştır. Örgüt teknolojisini sınıflandırırken, çalışanın bir iş gününde karşılaştığı işlerin ne ölçüde tekrar ettiği (değişkenlik boyutu) ve bir insanın işini yaparken karşılaştığı problemleri çözmekte ne ölçüde araştırma gereksinimi duyduğu (görevin analiz edilebilirlik boyutu) olmak üzere iki değişkenden hareket etmiştir. Bu bağlamda, Perrow dört temel teknoloji ortaya koymuştur (Basım ve Sözen, 2012: 104-105).

- **Rutin Teknolojiler:** İş değişkenliğinin düşük ve analiz edilebilirliğin yüksek olduğu işlerde kullanılmaktadır (Örneğin, Fastfood restoranları).
- **Rutin Olmayan Teknolojiler:** İş değişkenliğinin yüksek ve analiz edilebilirliğin düşük olduğu işlerde kullanılmaktadır (Örneğin, Araştırma ile ilgili işler).
- **Mesleki Teknolojiler:** Çeşitliliğin ve analiz edilebilirliğin düşük olduğu ayrıca yüksek derecede eğitim ve tecrübe gerektiren işlerde kullanılmaktadır (Örneğin, Sanatsal işler).
- **Mühendislik Teknolojisi:** Karmaşık ve yüksek farklılık içeren işlerde kullanılmaktadır (Örneğin, Mühendislik ve Muhasebe işleri) (Basım ve Sözen, 2012: 105-106).

Durumsallık kuramının teknoloji ile ilgili bir diğer önemli ve temel niteliğindeki çalışmasını J. Thompson gerçekleştirmiş ve bu çalışmada örgüt yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiyi incelemiştir. J. Thompson örgütlerin kullandıkları teknolojileri üç sınıfa ayırmıştır;

- **Bağlı Teknolojiler:** Standart girdilerin standart çıktılara dönüştüğü, belli ve birbirini takip eden yani birbirlerine sıralı-karşılıklı bağlı faaliyetlerin oluşturduğu teknoloji türüdür. Thompson' ın bağlı teknolojileri, Woodward' ın kitlesele üretim teknolojileriyle örtüşmekte olup değişen isteklere fazla uyumlu değildir (Örneğin, Kimya Endüstrileri, Demir Çelik)
- **Çözümleyici Teknolojiler:** Girdilerin ve çıktılarının özel olmasına rağmen dönüşüm sürecinin standart olduğu teknolojilerdir. Bu tip teknolojilerin kullanılmakta olduğu örgütlerde özel müşterilere özel servis önceden

planlanmış bir süreç ile sağlamaktadır (Bankalar, özel sigorta şirketleri vb.).

- **Yoğun Teknolojiler:** Hem girdi ve çıktıların özel olduğu hem de dönüşüm sürecinin standardize edilmediği teknoloji türüdür. Bu teknolojiler uzmanların koordinasyonu ile doğrudan ilişkilidir (Örneğin, Ar-Ge şirketleri, proje bazlı çalışan şirketler) (Basım ve Sözen, 2012: 106-107).

Durumsallık kuramının teknolojiyi temel alan diğer önemli araştırmalarından biri de İngiltere’ de Aston Üniversitesi’ nden bir grup akademisyen tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma, teknoloji ile örgüt yapısının arasındaki ilişkiyi incelerken aynı zamanda büyüklük ve yerleşim gibi diğer faktörlerin etkisini de göz önünde bulundurmak için yarar sağlamıştır. Aston Grubu teknolojiyi üç başlık altında toplamıştır:

- **Operasyon Teknolojisi:** İşleyişte (ürünlerin üretimi ve dağıtımında) kullanılan teknoloji.
- **Materyal Teknolojisi:** İşleyişte kullanılan materyallerin özellikleri (kullanılan ham maddenin sağlamlık ve benzerliği gibi).
- **Bilgi Teknolojisi:** İşleyişte kullanılan bilgi seviyesinin özellikleri.

Aston Grubun elde ettiği sonuçlar, bazı açılardan Woodward’ u desteklerken, bazı açılardan da onun çelişmektedir. Woodward teknolojiyi tüm örgütü etkileyen ve ilgilendiren genel bir faktör olarak tanımlarken, Aston Grubu örgüt içerisindeki alt sistemlerde var olan birim teknolojilerden bahsetmekte ve örgütteki bütün teknolojileri ‘İş akışı entegrasyonu’ adı altında bütünsel bir formda toplamıştır. Diğer bir ifadeyle, Aston Grubu, Woodward’ ın sınıflandırmasında yer aldığı gibi sadece üretim teknolojisiyle değil, örgütün bütün aşamalarında kullanılan teknolojiyle ilgilenmiştir (Basım ve Sözen, 2012: 108-109).

Tüm bu araştırmalar çerçevesinden bakıldığında elde edilen temel sonuç, organizasyon yapısının tasarımında ve organizasyonda yer alan çeşitli yönetim süreçlerinin etkinliğinde, kullanılan teknolojinin önemli bir rol oynadığıdır (Koçel, 2014: 351).

- **Büüklük**

Peter Blau (1970) örgüt büyüklüğü arttıkça örgütün farklı seviyelerindeki ve alt birimlerindeki farklılaşmanın giderek yavaşlayan şekilde artacağını öne süren çalışmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgüt büyüklüğünün belirleyicisi personel sayısı olmakla birlikte personel sayısındaki artış örgütün büyüklüğü ile doğru orantılı değerlendirilmektedir. Örgüt büyüdükçe, farklılaştıkça ve karmaşıklaştıkça koordinasyonu sağlamak için örgütün idari yapısının da o oranda genişleyeceği ve örgütün daha bürokratik ve mekanik yapıya dönüşeceği düşünülmektedir (Basım ve Sözen, 2012: 110).

- **Strateji**

Durumsallık kuramına önemli katkı sağlayan ve koşul faktörlerinden birini ortaya koyan bir başka isim olan Alfred Chandler (1962), büyük işletmelerin başarılarındaki ortak noktayı belirlemeye çalışmıştır. Bu örgütlerin değişen çevre koşullarına uyabilmek için strateji ve yapılarını nasıl değiştirdiklerini incelemiş ve sonuç olarak yeni teknolojiler ve pazar yapısında meydana gelen değişimlerden şirket stratejilerinin etkilenmekte olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, stratejide meydana gelen değişimlerin örgütlerde bir takım idari problemlere sebep olacağını ve bu nedenle strateji değiştikçe yapı ve yönetim süreçlerinin de stratejiyi uygulayacak biçimde değişmesi gerektiğini savunmuştur (Basım ve Sözen, 2012: 110-111).

- **Proje Yönetimi ve Matris Organizasyon Yapıları**

Globalleşme ve küresel rekabet ortamında ayrıca bilgi teknolojileri ve buna bağlı iletişim gücünün son derece gelişmiş olduğu günümüzde, yukarıda ele alınan unsurların içeriği ve özellikleri de değişmiş, yönetim ve organizasyon alanında ortaya koyduğu yeni boyutlarla mevcut bilgi birikiminin de hızla gelişmesini sağlamıştır. Bu bağlamda yeni bir organizasyon yapısı olarak karşımıza çıkan matris organizasyon yapısı, durumsallık yaklaşımının direkt sonucu olmamakla birlikte felsefesi, gerekleri ve özellikleri açısından durumsallık yaklaşımına en yakın organizasyon yapısı olarak görülmektedir (Koçel, 2014: 377).

Kuruluşlar, entegre bir ürün veya hizmet paketi yerine daha katma değerli çözümler sunmak için her geçen gün iş modellerini dönüştürmektedirler. Bu

sebeple modern yaklaşım ile birlikte proje yönetimi uygulayıcılar arasında büyük ilgi görmüş ve işletmeler arası pazarda proje iş modelinin önemi artmıştır (Ryynänen, 2012: 325).

Post-modern çağın gereklilikleri göz önünde bulundurulduğunda, modern yönetim anlayışıyla birlikte 1970 yılında Dr. Royce tarafından yayınlanan şelale proje yönetimi gibi geleneksel yöntemlerin de yetersiz kaldığı görülmüş ve çevik proje yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir. Çevik proje yönetiminin içerisinde barındırdığı çevik yönetim yaklaşımı, kendi kendini organize eden takımlar tarafından, işbirlikçi bir anlayışla, yeteri kadar resmiyet içeren etkili bir yönetişim çerçevesinde, zamanında, uygun maliyetli ve paydaşların değişen ihtiyaçlarını karşılayan yüksek kalitede çözümler üreten yinelemeli ve artırımlı (evrimsel) bir yaklaşım olarak literatürde yerini almıştır (Gencer, 2017: 339).

Proje türü işlerin yürütülmesi gerekliliği, değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç hissedilmesine bağlı farklı organizasyon yapıları ihtiyacını da beraberinde getirmiştir (Koçel, 2014: 381). Bu tür 'proje' bazında veya proje anlayışı' çerçevesinde çalışan kuruluşlarda daha çok matris organizasyon yapısı görülmektedir. Bu yapı özellikle klasik ve neo-klasik yaklaşımların öne sürdüğü bazı ilkeleri ihlal eder olması sebebiyle ancak durumsallık yaklaşımı bakış açısından bakıldığında anlaşılabilir bir organizasyon yapısıdır (Koçel, 2014: 378).

Yöneticiler, örgüt kaynaklarını örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için planlar ve koordine ederler. Örgütler, her ne kadar işlerin ayrı bölümler ya da faaliyet birimlerinde toplanması yönünde yapılırsa da bugün birçok örgüt, farklı bölümlerden gelen çalışanlardan oluşan proje ekipleri oluşturarak daha fazla yatay koordinasyon sağlamak ve yatay & dikey koordinasyonun bir kombinasyonu olan matris yapılar için çaba harcamaktadırlar. Çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilme dolayısıyla çevik organizasyonel yapılar oluşturma gerekliliği nedeniyle, tıpkı örgütler arasındaki sınırlar gibi, bölümler arasındaki sınırlar da esnek dağınık hale getirilmektedir (Daft, 2015: 11).

Bağımsız parçaların koordine edilmesi ve yönetilmesi organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluştaki organizasyonun yapısı kuruluşta yer alan organizasyonel birimlerin sınırlarını, farklı birimler arasındaki ilişkileri, otorite

ve gücün ölçüsü ile resmi haberleşmenin yönünü belirlemek üzere oluşturulur. Bu bağlamda oluşturulan en yaygın organizasyonel yapılar dikey (Fonksiyonel), yatay (Süreç Bazlı) ve matris organizasyonlar şeklinde tanımlanmıştır (Aras, 2005: 10). Dikey organizasyonlar, kişilerin faaliyet ve uzmanlık alanları çerçevesinde örgütlenmesini esas alırken; yatay organizasyonlar dikey organizasyonun yana çevrilmiş hali olmayıp, katma değer etkisi olmayan işlerin ortamdaki uzaklaştırıldığı, yönetim kademelerinin azaldığı ve benzer işlerin bir bütün haline getirilmesi sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Dikey organizasyonlarda en üst basamakta kontrolün hakim olduğu yerleşik bir emir komuta zinciri bulunmaktadır. Bununla birlikte sadece belli uzmanlık alanlarına odaklanıldığından diğer bölümlerle ilişkiler zayıf olmakta ve sonuç olarak da bütünsel bakış açısı güçlü olmamaktadır. Yatay yapılarda organizasyonlar fonksiyonel ya da yatay özellik göstermemekte, belirlenen süreçler bazında organize bir şekilde sürdürülmektedir. Son olarak dikey ve yatay organizasyonların kombinasyonu ile matris organizasyonlar bulunmaktadır. Bu organizasyonda otorite iki hatlı olup, geleneksel kontrol dikey yapı ile, fonksiyonlar arası koordinasyon ise yatay yapı tarafından sağlanmaktadır (Arzu, 2005: 13).

Matris organizasyon yapısı;

- Yan iletişim kanalları oluşturarak organizasyondaki iletişim sıklığını artırmakta,
- Bilgi miktarını artırmakta,
- İnsan ve sermaye kaynaklarının kullanımında esneklik sağlamakta,
- Bireysel motivasyon, iş memnuniyeti ve kişisel gelişimde artış sağlamakta,
- Başarı ve mükemmelliği daha kolay elde edilir hale getirmektedir,

Tüm bu avantajlara karşılık;

- İkili yetki ve sorumluluk hattı, yönetimin geleneksel hesap verebilirlik ilkelerini ihlal etmekte birlikte karışıklık ve düzensizliğe sebebiyet vermek,

- Kaynaklar, teknik konular, ödeme ve personel atamaları hakkında belirsizlik yaratmak,
- Birlikte çalışması gereken ancak iş, zaman ufku ve hedefleri konusunda çok farklı geçmişlere ve bakış açılara sahip bireyler arasında çatışma yaratmak,
- İşlevsel yöneticiler için güvensizlik yaratarak, özerkliklerini aşındırmak,
- Daha fazla toplantı, toplantılarda karar alma ve buna bağlı bilgi işlemede gecikme yaşatmak,
- Bireyler arası rol belirsizliği ve çatışmasına bağlı stresi artırmak,
- Çok uluslu sorunlara yanıt verme süresini artırmak gibi dezavantajları da beraberinde getirmektedir (Grubenmann, 2017: 5).

Yukarıda belirtilen hususlar göz önüne alındığında, bir matris organizasyonu uygulamak, organizasyon yapısını ve hiyerarşi sistemini değiştirmekten fazlasını içeren karmaşık bir süreçtir. Bu, büyük ölçüde kültür ve iletişimin yanı sıra önce inançların buna bağlı davranışların değiştirilmesiyle de ilgilidir (Grubenmann, 2017: 5). Bu bağlamda, matris organizasyonun sadece bir organizasyon yapısı olarak değil, bu yapıyı tamamlayan tüm unsurlarla birlikte incelenmesi gereken örgütsel bir yaşam tarzı olarak ele alınması gerekmektedir (Koçel, 2014: 392).

iii. Adaptasyon yaklaşımı

Organizasyonların incelenmesinde en çok kullanılan bakış açıları; klasik teori' den itibaren sürekli incelenen bir konu olan 'organizasyonların formal yapıları' ile davranışsal yaklaşımla başlayıp örgütsel davranış ile devam eden 'organizasyon yapısı içerisindeki davranışlar ve ilişkiler' olmuştur. Özetlemek gerekirse, bu bakış açılarının tamamında organizasyonlarda rasyonellik ve etkinlik temel arayış olmuştur. Davranışsal yaklaşımda bile klasik görüşün temelinde yer alan rasyonelliği görmek mümkündür.

Modern yaklaşımın katkılarıyla geliştirilen organizasyon yapıları ve işleyiş özellikleriyle bir taraftan teknik rasyonellik sağlanmaya, diğer taraftan ise insan unsuruyla ilgili sosyal disiplinlerin bulguları kullanılarak organizasyonlarda

rasyonellik hem yapıyı hem de insanı içerisine alan bir bütün olarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Bu görüşlerin haricinde, çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisini vurgulayan durumsallık yaklaşımıyla beraber organizasyonların yöneticiler tarafından bilinçli ve sistematik olarak alınan kararlarla değişip çevrelerine uyum sağladıkları görüşünü temel alan Adaptasyon (Uyum) yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 410-411).

Organizasyonları değişim ve uyum açısından ele alan bu yaklaşımda farklı görüşler yer almaktadır. Yaklaşımına öncülük eden görüşlerden bazıları aşağıda tanımlanmaktadır;

- **Örgütsel Yapılanma Yaklaşımı**, organizasyonlardaki değişimi inceleyen bu görüş, organizasyonlarda etkinlik ve verimlilik ile ilişkili değişik özellikleri belirleyip, yöneticilere hangi dış çevre özelliklerinde ne tür yapılanmanın başarı ile ilişkili olduğunu göstermekle ilgilenmiştir (Koçel, 2014: 413-414).
- **Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**, açık sistem anlayışını esas alan bu görüş, organizasyonların faaliyetlerini dolayısıyla yaşamlarını sürdürmek ve kendilerini güvence altına alabilmek için öncelikle kritik önem düzeyindeki girdilerinin teminine ihtiyaç duymasına ve bu sebeple dış çevredeki bazı organizasyonlarla (müşteri, tedarikçi, rakip vb.) iş birliğine gitmesine dayanmaktadır (Koçel, 2014: 414-415).
- **Örgütsel Strateji Yaklaşımı**, organizasyonların üst kademe yönetimin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağladığı temeline dayanan bu görüş, rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajını devam ettirebilmek için SWOT yöntemiyle doğru stratejinin belirlenip (saldırgan veya savunma) uygulanması dolayısıyla gerekli ve doğru stratejiyi belirleyip uygulayamayan işletmelerin çevre ile uyum sağlayamayıp başarısız olacağını savunmaktadır (Koçel, 2014: 415-416).
- **Bilgi İşleme Yaklaşımı**, organizasyonları en alt kademesinden en üst kademesine kadar bilgi işleyen ve karar üreten birimler olarak ele alan bu görüş, çevreye uyumun, çevre ile ilgili bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci ile gerçekleşip başarıya ulaşılabileceği

temeline dayanmaktadır. Çevreden bilgi toplayamayan, bilgi yaratmayan, bu bilgileri işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen veya tüm bu adımları hızlı yapamayan işletmelerin çevreleriyle bağlarını koparmakta dolayısıyla uyumunu kaybetmekte olduğunu savunmaktadır (Koçel, 2014: 416-417).

- **Vekalet Yaklaşımı**, bir işin gerçekleştirilmesinin başka bir tarafa (vekil) devredildiği durumlarda ortaya çıkan bu yaklaşım, iki taraf arasında iş birliğini sağlayacak optimal bir ilişki düzeni geliştirmekle ilgilenmektedir. İşletme ile ilgili birçok konuda (ücretlendirme, ödüllendirme, risk yönetimi, çeşitlendirme, stratejik iş birimleri, işletmeler arası birliktelikler vb.) karar veren yönetici ile sahip durumundaki taraf arasındaki sorunları netleştirmek ve çözüm alternatifleri geliştirmekte ayrıca yöneticilerin çevreye uyum için verdiği kararlar ile hissedarların çıkarları arasındaki ilişkinin incelenmesinde bu yaklaşım kullanılabilir (Koçel, 2014: 417-418).
- **İşlem Maliyeti Yaklaşımı**, organizasyonları açık sistem olarak kabul edip onları anlamak ve davranış özelliklerini incelemek amacıyla geliştirilen bu yaklaşım, işletmenin kendi bünyesinde ürettiği mal ve hizmetin işlem maliyeti ile benzer mal ve hizmeti işletme dışından alma halinde katlanacağı işlem (değişim) maliyeti arasında bir kıyaslama yaparak denge arama temeline dayanmaktadır. Temelinde rasyonellik ve etkinlik arayışı olan bu yaklaşımın verdiği en önemli mesaj ekonomik davranışının en iyi strateji olduğudur. Bununla birlikte bu yaklaşım işletmeler arası ilişkilere ve yardımlaşma konularına da farklı bir bakış açısı getirmektedir (Koçel, 2014: 419-420).
- **Kurumsallaşma Yaklaşımı**, sosyolojik bir yaklaşım olan kurumsallaşma yaklaşımı, belirli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile buldukları çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ve paralellik olduğunu ön görmekte ve aynı alanda çalışan organizasyonların benzer çevresel baskılara maruz kalacağını, çevrenin benzeyiş ve zorlamalarına karşı benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacağını savunmaktadır. Dolayısıyla ortaya kurumsal eş biçimlilik kavramının çıkacağını söylemektedir (Koçel, 2014: 421-422).

d. Modern sonrası yaklaşımlar

Adaptasyon yaklaşımında organizasyonların nasıl değiştiği, değişiminde rol oynayan etkenler ayrı ayrı ve değişik açılardan incelenerek benzerlikler üzerinde durulurken, modern sonrası (çağdaş) yaklaşımlar, çağdaşlaşmanın temel kurallarının sorgulanmasına ve eleştirel açıdan değerlendirilmesine dayanmakla birlikte benzerlik ve düzenin değil, farklılık ve çoğulculuğun ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir (Koçel, 2014: 434; Demir, 2022: 38). Ayrıca, farklılıkların yaratıcılığı teşvik ettiği gerçeğinden yola çıkarak, insanlara doğruları dayatmak yerine onları serbest bırakıp kendi istediklerini yapmalarına fırsat vererek biçimsel ve bürokratik yapılanmanın yerine kişiyi esas alan biçimsel olmayan yapılanmayı öne çıkarmaktadır (Çetin ve Lütfi, 2017: 14).

İşletmelerde insan gücünün artan önemine paralel olarak gelişen ve organizasyon ile doğrudan çalışan personel arasındaki ilişkileri konu alan Örgütsel İklim, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık vb. kavram ve teknikler ortaya çıkmakla birlikte doğrudan işletmenin bütününe ilgilendiren yada işletme içerisinde kullanılan bir süreç veya işletme faaliyetlerinin çevresiyle uyum içerisinde daha etkin ve rekabet gücü yüksek hale getirilmesi amacı güden Toplam Kalite Yönetimi, Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Yardımlaşma, Değişim Mühendisliği, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Kıyaslama, Personel Güçlendirme gibi güncel kavram ve yaklaşımların yönetim ve organizasyon yapılarına yansımış hallerine aşağıdaki yeni organizasyon kavramları açıklık getirmektedir (Koçel, 2014: 408-437).

i. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı

1980'li yıllardan günümüze dek uzanan modern sonrası yönetim anlayışında organizasyonların küresel rekabet, artan paydaş beklentileri, değişen ihtiyaçlar, gelişen teknoloji gibi unsurlarla karşı karşıya kaldığı ve bunların sonucu olarak sürekli değişim içerisinde bulunmak zorunda olduğu fark edilmiştir. Dünyadaki birçok şirket ayakta kalabilmek için paydaş ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya hatta bunları yönlendirebilmek için proaktif olmaya, ürün/hizmetlerin pazara girme zamanını azaltmaya, ürün/hizmetleri düşük maliyet ve artan kalite ile üretmeye odaklanmaktadır (Aras, 2005: 4).

Müşteri memnuniyeti ve tatminini esas alan bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi, işletme faaliyet ve süreçleri müşteri için değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlar fikrinden yola çıkarak organizasyonun tüm faaliyetlerinde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Temel amacı, kaliteyi, ürünün veya hizmetin müşteriye ulaşana kadar geçtiği tüm aşamalara yani işletmenin bütününe yayarak sağlamaktır. Kaliteyi odağına alan bu yaklaşım yalnızca süreç ve yapıya odaklanmayıp tüm çalışanların katılımına dayalı bir işletme yönetim modeli ortaya koymaktadır. Bu bağlamda insan kaynağını sürekli geliştirmeye odaklı bir tutum sergilemektedir (Koçel, 2014: 440; Çetin ve Lütfi, 2017: 54).

Toplam kalite yönetimini diğer yaklaşımlardan ayıran temel özellikler aşağıda tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 441-444);

- Toplam kalite yönetimi anlayışı ile yönetici 'karar verme ve kontrol etme' rolünden sıyrılıp daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonunu artırmaya başlamıştır. Bu durum da beraberinde kendi kararlarını alabilen yani güçlendirilmiş çalışanı işin odağına koymayı sağlamaktadır.
- Müşteriye hizmet amacıyla kurulan sistemler olarak düşünülen işletmelerin esas varlığının sermaye değil 'insan kaynağı' olduğu temeline dayanan yaklaşım, organizasyonların temel amacının 'müşteri tatmini' olduğunu ve elde edilen kar' ın bu tatminin bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Bu görüş ise ileride toplumun her kesiminin işletmenin bir paydaşı olduğunu dolayısıyla işletmelerde yönetim yerine yönetişim uygulanması gerekliliğini de doğuracaktır.
- Klasik yaklaşıma göre 'sistem' tedarikçi, müşteri ve diğer paydaşları dışarıda bırakırken, toplam kalite yönetimi anlayışı tedarikçiden müşteriye kadar uzanan geniş bir kapsama sahiptir.
- Toplam kalite yönetimi anlayışı, kaliteyi tüm çıkarların önüne geçen bir hedef olarak belirlediği için, daha önceki yönetim anlayışlarının savunduğu ve kişisel çıkarları maksimize eden ast-üst, sahip-vekil gibi yaklaşımlar yerine müşteriye kaliteli bir ürün veya hizmet sunmak amacıyla iş birliği yapan kişiler arasındaki ilişkilerin varlığına odaklanmaktadır.

Tüm bu farklılıklar göz önüne alındığında, toplam kalite yönetimi anlayışının, işlerin tasarımında, yöneticilerin rollerinde (koçluk ve danışmanlık fonksiyonunun artması), organizasyonların yapılanmalarında (dikey ve hiyerarşik' den yatay, takım bazlı ve yığılım nitelikli yapılara dönüşüm), çalışanların yeteneklerinde ve davranışlarında (güçlendirilmiş insan kaynağına verilen önemin artması ve buna bağlı bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü oluşturulması), iş yapma şekillerinde (tüm çalışanların katılımının olduğu bir sistem oluşturma çabası) ve iletişim & bilginin dağıtımında önemli değişiklikler getirdiği söylenebilmektedir (Koçel, 2014: 444).

ii. Organizasyonların yeniden yapılandırılması

Modern sonrası dönemde organizasyonlara rekabet avantajı sağladığı ve onları sürdürülebilir kıldığı düşünülerek ortaya koyulan hız, çeviklik, farklılaşma, teknoloji gibi kavramlar, işletmenin iyi bildiği işi yapmasını (temel yetenek) ve iyi bildiği iş dışında yapılması gereken diğer işleri başkalarına yaptırmasını (dış kaynaklardan yararlanma) dolayısıyla yalnızca yenilik yapabilmeye (inovasyon) odaklanması gerektiği temeline dayanan bir yönetim anlayışı ortaya çıkarmakta bu durum da farklı organizasyonel yapılanmaları beraberinde getirmektedir. Aşağıda bu yapılanmalardan konuyla ilişkili en önemlilerine yer verilmektedir (Koçel, 2014: 448).

iii. Şebeke organizasyonlar

Şebeke (Network) organizasyonların ortaya çıkış amacı, organizasyonun çevresel değişimlere hızlı cevap verebilecek bir çevikliğe sahip olması, etkinliğinin artırılması, organizasyonun uzman olduğu esas işini (core-competence) yapması ve temel işini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu diğer işleri başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir (Koçel, 2014: 454).

Klasik organizasyon yapılarında organizasyonu amaçlarına ulaştıracak iş ve faaliyetler aynı yönetim altında oluşturulmuş departmanlarda gerçekleştirilir ki bu da söz konusu işler için gerekli kaynakların da organizasyonun kontrolü altında olduğunu göstermektedir. Ancak şebeke organizasyonlarda temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı organizasyonların konusudur. Bu organizasyonlar hem yardımlaşma (cooperation) hem de rekabet içerisindedirler (Koçel, 2014: 454). Bu sebeple de şebeke organizasyonu, değişikliklere uyum

sağlamada hızlı ve esnek olan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Ancak uyum sağlama yeteneği kısa vadeli avantajlarının yanı sıra, uzun vadede organizasyon yapısındaki hızlı değişikliklerde dezavantaj haline gelmektedir. Bunun nedeni, sadece çevrenin zaman içerisinde sürekli değişmesiyle kalmayıp aynı zamanda organizasyonun da bu değişikliklere uyum sağlaması bir bağlamda hızlanmak için organizasyon yapısında bir miktar istikrara ihtiyaç duymasıdır. Bu da organizasyonu esnek yapıdan daha normatif hale büründürmektedir (Vega-Redondo, 2013: 72).

iv. Yığılım organizasyonlar

Yığılım (Kümeleme) organizasyonu, yirminci yüzyılın son yıllarında ortaya çıkan bir organizasyonel yapılanmadır. Küreselleşme, finansal verimlilik üzerindeki yüksek baskı, maliyetlerin düşürülmesi ve uzaktan iletişimin geliştirilmesi, kümelenmelerin gelişimini teşvik eden başlıca faktörlerdir. Günümüzde organizasyonlar arası iş birliğinin yeni bir normal haline gelmiştir (Hoffmann and Baracskai, 2020: 310).

Bu organizasyonel yapının en önemli özelliği, küme içerisinde yer alan kişilerin, hiyerarşik farklılığına dayanan mevki otoritesi yerine sonuç üretme, bilgi paylaşma ve iletişim odaklı çalışmalarıdır. Bu özellik aynı zamanda kümeleşmiş organizasyonda yer alan bir çalışanın hiyerarşik, idari ve bürokratik hiçbir engelle takılmadan karar alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi yani personelin güçlendirilmesi (Empowerment) anlamına gelir (Koçel, 2014: 461-462).

Bu kümeleme formu aynı zamanda takım etkinliğine katkıda bulunan kişisel gelişimin artırılması konusunu üst düzey ve deneyimli yöneticiler için daha çekici hale getirmekte ve genç yeteneklerin gelişimi için mükemmel bir imkan sağlamaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan işin içeriğinin etkisi de daha da yüksek olacağından dolayı genel çalışan tutma yeteneğindeki ve katılımcıların motivasyonundaki artışın organizasyona da iyi geleceği, organizasyonun üretkenlik ve yeniliğe adaptasyon becerisini artıracığı düşünülmektedir. Ve yine buna bağlı olarak sosyal sermaye içsel olarak gelişmekte bu da bilgiye daha hızlı ve iyi erişim sağlamakla beraber yenilik için elverişli bir ortam yaratmaktadır (Hoffmann and Baracskai, 2020: 310).

v. Öğrenen organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, organizasyonun her üyesinin öğrenme deneyimlerini optimize etme felsefesine dayanan toplam kalite yönetimi yaklaşımının bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. 1990 yılında Peter Senge' nin Fifth Discipline isimli kitabının yayımlanmasıyla popülerlik kazanmış ve o zamandan beri mevcut organizasyon teorisi literatüründe tamamlayıcı bir konu haline gelmiştir. Öğrenen organizasyon, insanların ve sistemlerin öğrenme, gelişme ve sebat etme yeteneklerini geliştiren dinamik, canlı bir yapıdır. Öğrenen organizasyon, üretken organizasyonu hem iş hem de öğrenme merkezi olarak görmekte ve öğrenme ile üretkenlik arasında bir bağ kurmaktadır. Bu kavram, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümlerinde kullanarak 'nasıl rekabet edeceğini' ve 'sorunları nasıl çözebileceklerini' öğretmeyi esas almaktadır (Koçel, 2014: 494). Bu tür değişimlere bağlı sorunların üstesinden gelebilmek için amacın yalnızca yaşam boyu öğrenmek olmadığı ayrıca öz-yönetimli (self-learning) öğrenmeye de odaklanması gerektiği düşünülmektedir (Çelik, 2022: 533; Dobrzinskiene, et al., 2022: 36). Bu bağlamda bir öğrenen organizasyon yaratılması için;

- Bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi,
- Geliştirilen bu bilginin organizasyon mensuplarıyla paylaşılması,
- Paylaşılan bilginin kullanılması sağlanmalıdır.

Öğrenen organizasyonların ortak özellikleri ise;

- Sistematik sorun çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme,
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme,
- Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme,
- Bilginin hızlı ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır diyebiliriz (Koçel, 2014: 498).
- **vi. Sanal organizasyonlar**

İletişim ve bilişim teknolojileri ve buna bağlı olarak bilgisayar uygulamalarındaki gelişmelerin ‘bilgi çağı’ nı ortaya çıkardığı bilinmektedir. Bilgisayar uygulamalarındaki gelişmeler ve bunların yaşamın her alanına girmiş olması sebebiyle yeni düşünce, yaklaşım ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu değişimlerden etkilenen organizasyonlarda da yeni yapılanma ve yönetim yaklaşımları gelişmiştir. Tüm bunların bütünsel bir sonucu olarak, yönetim faaliyetinin içeriği, iş yapma ve çalışma usulleri ve yönetim araçları değişmeye başlamıştır (Koçel, 2014: 503).

Dünyada kullanılan tüm bilgisayarların bir şebeke halinde bağlanması teknolojisinin gelişmesiyle birlikte bugün günlük yaşamın vazgeçilmezi olan ‘internet’ safhasına gelinmiş olması iş yapış şekillerinde zaman ve mekan sorununu ortadan kaldırmıştır. ‘Multimedya’ olarak bilinen uygulamalar ile farklı mekanlardaki insanlar, farklı zaman dilimlerinde ‘telekonferans’ adı altında ‘interaktif’ iş yapış şekilleri geliştirilmişlerdir (Koçel, 2014: 503).

Kuruluşlarda sanallığın önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Sanal örgüt, örgüt içi sorunlar kadar örgütler arası ilişkiler bağlamında da çok araştırılan ve tanımlanması zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Weber and Kim, 2015: 386; Shekhar and Humphreys, 2006: 465). Organizasyonlarda, rekabet gücünü artırmak ve sürekliliği sağlamak için ‘temel yetenek’ lerin vurgulanması ‘dış kaynaklardan yararlanma’ uygulamalarına zemin hazırlamış; dış kaynaklardan yararlanma arttıkça şebeke organizasyonları gelişmiş ve bütün bu yapısal değişiklikler sonunda sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, farklı ortamlarda konumlanan organizasyonların bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli aşamalarında yer aldığı, bilgi teknolojileri olanaklarıyla sürekli iletişim halinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan organizasyon çeşididir (Koçel, 2014: 504-505).

Son yapılan çalışmalar sanallığın çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, tamamen sanal veya tamamen yüz yüze ekiplerin artık nadiren var olduğu iş dünyasında, organizasyonlar, her boyutta düşükten yükseğe doğru değişen bir sanallık sürekliliği üzerinde karakterize edilebilmektedirler. Sanallık, genel olarak bir organizasyonun üyelerinin boyutlar arasında dağılması olarak tanımlanır. Ancak boyutların, diğer organizasyonel

yapılardan farklı olarak mekânsal (örgüt üyelerinin farklı coğrafi bölgelere dağılımı) ve zamansal (örgüt üyelerinin çalışma zamanlarının örtüşmesi) dağılımdan bağımsız, organizasyonların giderek artan bir şekilde uyarlanabilirlik ve esnekliğe odaklanmasından ötürü işlevsel çeşitlilik (fonksiyonlar arası farklılıklar) ve yapısal dinamizme (çalışanların rolleri ve birbirleriyle ilişkileri) doğru yön değiştirmekte olduğu düşünülmektedir (Weber and Kim, 2015: 387).

Bilgi toplama ve işleme perspektifinin, sanal çalışma düzenine geçildikçe organizasyonun yeteneğini de etkileyeceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, sanal organizasyonlar, organizasyon içerisindeki iletişimi kolaylaştırmak için iş birlikçi teknolojilere güvenmektedirler. Sanal çalışma düzeninde iletişim ağının genişliği ve derinliğini artırmak ve buna bağlı mesafe algılarını dengelemek için farklı iletişim şekilleri kullanmaktadır. Çevrimiçi iletişim, sanal çalışma ortamlarında çalışanlar için örgütsel kimlik oluşturup sürdürmeye yardımcı olmaktadır.

Genel çerçeveden baktığımızda, teknolojinin, dağıtılmış çalışma düzenini (uzaktan çalışma, hibrit çalışma vb.) destekleme de artan bir faydası olduğu görülmektedir (Weber and Kim, 2015: 389). Yani, küresel değişim ve dijitalleşmenin iş hayatına etkisiyle kurumsal organizasyonların daha çok hibrit organizasyonlar biçimine dönüşmeye başlayacağı iddia edilebilmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere bu tür hibrit organizasyonların bilgiyi en hızlı şekilde iletebilmeleri için bilgiye dayalı yani şebeke (network) organizasyonlar olmaları gerektiği de söylenebilir (Salepçioğlu ve Ceyhan, 2020: 114).

B. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Kültür, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olmakla birlikte yeni gelenlere doğru düşünme, hissetme ve davranma biçiminin öğretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, örgütün yazılı olmayan ve yalnızca hissedilen tarafını temsil eder (Daft, 2015: 336).

Örgüt kültürü iki düzeyde gözlemlenmektedir. Yüzeyde, görünür yapılar ve gözlemlenen davranışlar (kişilerin giyim ve davranış biçimleri, kontrol sistemlerinin çeşitleri, örgüt tarafından kullanılan güç yapıları ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan semboller, hikayeler ve törenler) yer almaktadır. Kültürün

gözlenebilen öğeleri (örgütü oluşturan yapı ve davranış biçimleri), örgüt üyelerinin düşüncelerindeki derin değerleri yansıtmaktadır. Örgütlerin temelinde yatan bu değerler, varsayımlar, inançlar ve düşünce sistemleri, kültürü gerçek anlamda tanımlamak için farkında olmadan faaliyet gösterir. Kültür özellikleri, birçok durumda ortaya çıkar, ancak tipik olarak sosyal etkileşimler aracılığıyla ortaya koyulan faaliyetlerde görünür hale gelir ve bu faaliyetler kültürü yorumlamak için kullanılabilir (Daft, 2015: 337).

Kültür, kişilere örgütsel kimlik duygusu kazandırır ve onlarda kendilerinden daha geniş inanç ve değerlere bağlanma duygusu oluşturur. Kültürün bir parçası olan fikirler ve değerler başarıyı getirdiğinde kurumsallaşmadan söz etmek mümkün hale gelecektir (Daft, 2015: 338).

Kültür örgütlerde iki temel işlevi yerine getirir (Daft, 2015: 338):

- **İçsel bütünleşme**, örgüt üyelerinin ortak kimlik geliştirmesi ve birlikte verimli çalışılmayı öğrenmesi anlamı taşır. Kültür, günlük çalışma ilkelerini, örgüt üyelerinin nasıl iletişim içinde olması gerektiğini, uygulanan hangi davranışın kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu ve güç & statünün nasıl paylaşılması gerektiğini yönlendirir.
- **Dışsal uyum**, örgütün amaçlarına nasıl ulaşacağını ve dış çevreyle nasıl ilişki kuracağını belirlerken belirli amaçlara ulaşmak için günlük faaliyetlerin yönlendirilmesini sağlar. Ayrıca, örgütün, paydaş ihtiyaçlarına ve rakiplerin hamlelerine hemen karşılık vermesine yardımcı olarak örgütsel çevikliği de teşvik eder.

İklim, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Örgüt ortamında yaratılan bu hava örgüt içerisinde süreklilik gösterir. Bu durum ise örgüte bir kişilik kazandırır. Örneğin, ‘cezalandırma’ kültürünün yer aldığı bir organizasyonda ‘güven’ ikliminin hissedilmesi beklenemez. Aksine organizasyonda ‘koru’ iklimi oluşmasına sebep olacaktır (Şenel, 2006: 104).

Bir organizasyonda olumlu, iyi bir örgütsel iklim yaratabilmek için öncelikle örgütün değerleri ve beklentileriyle, paydaşların değer ve beklentileri arasında tam bir denge ve bütünlük sağlayacak sağlam temelli bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir. Bunun sonucunda ise güçlü bir örgütsel kültürün

türevi olarak iyi ve olumlu bir örgütsel iklim ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Şenel, 2006: 105).

Tüm bu tanımlamalar ışığında doğru kültürün ve yaratacağı iklimin örgütün performansını ortalamadan en üst seviyeye çıkarabileceğinden bahsetmek mümkün olacaktır (Daft, 2015: 338).

C. Personel Güçlendirme

1. Örgütlerde Güç Kavramı

Güç, gözle görülmez ancak etkisi hissedilebilir olması sebebiyle örgütlerde yer alan soyut bir kuvvettir. Güç, bir örgütteki kişi veya bölümün arzulan iş çıktılarını elde edebilmesi için başka insanları etkileme yeteneği olarak tariflenebilir. Örneğin, güçlü yöneticiler, genellikle kendi bölümleri için daha büyük kaynaklar (bütçe vb.) ayırıp, daha avantajlı üretim veya hizmet programları sağlayarak örgütün üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler (Daft, 2015: 266).

a. Bireysel ve örgütsel güç

Literatürde **bireysel güç** çoğunlukla kişisel bir özellik olarak ifade edilmekle birlikte bireyin, bir başka bireyi nasıl etkileyebileceği veya ona üstünlük sağlayabileceği sıkça kullanılan bir tanım olmaktadır. Yöneticilerin kullanmakta olduğu beş temel güç kaynağı:

- **Yasal Güç**, bir yöneticinin sahip olduğu biçimsel yönetim pozisyonuna örgüt tarafından verilmiş yetki,
- **Ödüllendirme Gücü**, başka insanlara ödüller (terfi, yükselme veya sırtını sıvazlama) sunma yeteneği,
- **Zorlayıcı Güç**, cezalandırma veya ceza önerme yetkisi,
- **Uzmanlık Gücü**, bir kişinin yerine getirdiği görevlerle ilgili muazzam bilgi ve becerisinden doğan güç,
- **Karizmatik Güç**, kişinin kişisel özelliklerinden doğan güç olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2015: 266).

Bununla birlikte **örgütsel güç**, genelde örgütlerin yapısal karakteristiklerinin sonucudur. Yüzlerce, hatta binlerce insanı kapsayabilen geniş,

kompleks sistemler olan örgütler, bazı görevleri kimin yaptığından bağımsız olarak biçimsel bir hiyerarşiye sahiptir. Ek olarak, bazı pozisyonların çok daha fazla enformasyona ve kaynağa erişimi vardır ya da örgüte yaptıkları katkı çok daha önemlidir. Bu sebeple örgütteki önemli güç süreçleri, yatay ve dikey yönde daha geniş örgütsel ilişkileri yansıtır (Daft, 2015: 267).

b. Güç ve biçimsel yetki

Örgütteki herhangi biri istenen çıktılara ulaşmak için güç uygulayabilir. **Biçimsel yetki**, istenen sonuçlara ulaşmak için sadece biçimsel hiyerarşi ve raporlama ilişkileri tarafından belirlenen şekilde kullanılan bir kuvvettir bu sebeple güçle ilgili olmasına rağmen faaliyet alanı daha dardır (Daft, 2015: 267).

Biçimsel yetkiyi belirleyen üç temel özellik;

- Örgüt üyeleri, kişisel özelliklerinden ya da kaynaklardan dolayı değil, sahip oldukları pozisyonlar nedeniyle yetkiye sahip olurlar yani biçimsel yetki örgütsel pozisyonlara verilir.
- Pozisyon sahiplerinin yetki uygulamak konusunda yasal bir hakkı olduğuna inandıkları için yetki astlar tarafından kabul edilerek duruma uyum gösterilir.
- Dikey hiyerarşide yetki yukarıdan aşağıya doğru indiği için biçimsellik emir komuta zinciri boyunca mevcuttur ve hiyerarşinin üst pozisyonları, daha alttaki pozisyonlara kıyasla daha yetkili kılınmıştır (Daft, 2015: 267).

Biçimsel yetki, hiyerarşi boyunca yukarıdan aşağıya doğru uygulanırken, örgütsel güç, dikey (yukarıya veya aşağıya) ve yatay olarak uygulanabilmektedir. Üstelik yöneticilerin, biçimsel yetkiye sahip olmakla birlikte daha az gerçek güce sahip oldukları durumlar da gözlemlenebilmektedir (Daft, 2015: 267).

c. Dikey ve yatay güç kaynakları

Dikey hiyerarşi boyunca büyük bir miktarda güç tipik olarak örgüt yapısı tarafından tepe yöneticilere tahsis edilmiş olmakla birlikte örgüt genelinde tüm çalışanlar çoğunlukla biçimsel pozisyonları ile orantılı olmayan bir şekilde bazı güç kaynaklarına erişebilmekte yani yukarıya doğru bir etki uygulayabilmektedirler. Dikey gücün dört temel kaynağı bulunmaktadır (Daft, 2015: 267).

- **Biçimsel Pozisyon**, belli haklar, sorumluluklar ve ayrıcalıklar yalnızca üst pozisyonlar için geçerlidir. Bu daha önce de belirtildiği gibi yasal güç olmakla birlikte örgüt genelinde kişiler, üst yöneticilerin amaçları belirleme, kararları verme ve faaliyetleri yönetme konusundaki yasal haklarını kabul ederler.
- **Kaynaklar**, üst yöneticiler tarafından aşağıya doğru dağıtılır. Üst yöneticiler istenen çıktılar elde etmek için ücretler, ikramiyeler, kadro ve terfiler ve fiziksel olanaklar gibi kaynakları kontrol etmekte ve kaynakların dağılımını belirleyebilmektedirler. Daha fazla güç sağlayan kaynaklar, ödül ya da ceza aracı olarak da kullanılabilir. Alt kademelerdeki katılımcıların, görevlerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları finansal veya fiziksel kaynaklar için üst yöneticilere bağımlı olmaları sebebiyle kaynak tahsisinin aynı zamanda bir bağımlılık ilişkisi yaratmakta olduğu da söylenebilir.
- **Karar Öncüllerinin ve Enformasyonun Kontrolü**, üst yöneticilerin büyük kararlar verirken alt düzey katılımcıların küçük kararlar vermesi olarak da tanımlanan karar öncüllerinin kontrolü, üst yöneticilerin, referans olacak ve yol gösterecek bir karar çerçevesi belirleyerek alt kademelerde verilen kararlara sınırlamalar getirmeleri anlamına gelmektedir.

Ayrıca, yöneticiler, enformasyonun temel bir iş kaynağı olduğunu ve hangi tür enformasyonun toplanacağını, nasıl yorumlanacağını ve ne şekilde paylaşılacağını kontrol ederek kararların nasıl alınacağını etkileyebileceklerini bildikleri için enformasyonun kontrolü de bir güç kaynağı olabilmektedir. Orta kademe yöneticiler veya alt düzeydeki çalışanların, karar sonuçlarını etkilemek için üst yöneticilere sağladıkları enformasyonu manipüle edebilme ihtimallerinden ötürü üst yöneticilerin, sorunlar ve fırsatlar hakkındaki enformasyon için örgüt çalışanlarına bağımlı oldukları da söylenebilir.

- **Ağ Merkeziyeti**, örgüt içerisinde merkezi olarak konumlanmayı ve örgütün başarısı için kritik olan enformasyon ve insanlara erişimin olması durumunu ifade etmektedir. Yöneticiler kadar alt kademedeki çalışanlar da kendilerini iletişim ağının merkezine konumlandıklarında ve örgüt

genelindeki kişilerle bağlantılar kurabildiklerinde daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar, belirli faaliyetler hakkında bilgili ve uzman hale gelerek ya da zor görevler üstlenerek kısacası fark yaratarak ağ merkezietini artırabilirler (Daft, 2015: 268-270).

Yatay Güç, bölümler, birimler ve diğer birimler arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Her bölümün örgütsel başarıya benzersiz bir katkı sağladığı düşüncesinden yola çıkarak yatay gücün biçimsel hiyerarşi ya da örgüt şemasında tanımlanmadığı söylenebilir. Yatay gücün örgüt şemasında tamamlanmaması kaynaklı ölçülmesi de oldukça zordur. Göreceli yatay gücü açıklayan en önemli kavramın stratejik koşulsallık olduğu düşünülmektedir (Daft, 2015: 274).

- **Stratejik Koşulsallık**, daha önce ele aldığımız açık sistem mantığına uygun olarak örgütsel amaçlara ulaşmada esas olanın örgütün içindeki ve dışındaki olaylar ve faaliyetler olduğu düşünüldüğünde bölümler, örgütün daha fazla güce sahip olmasına hizmet etmek için stratejik koşulsallıklarla ilgilenirler. Diğer bir deyişle bölüm faaliyetleri, örgüt için stratejik değer yarattıklarında önem taşırlar. Örneğin, stratejik konu ürün yeniliği ise o zaman Ar-Ge ekiplerinin gücünün yüksek olması beklenmektedir. Stratejik koşulsallık yaklaşımı, çevredeki kilit konumundaki meseleler ve bağımlılıklarla ilgilenmekten en fazla sorumlu olan bölümlerin veya örgütlerin en güçlü olacağını ileri sürmektedir. Departmanlar arası yatay gücü etkileyen stratejik koşulsallıklar;

- **Bağımlılık**, başka birinin istediği bir şeye sahip olmaktan kaynaklanan güç olarak tanımlanabilir.

- **Finansal Kaynaklar**, kaynaklar üzerindeki kontrol, örgütlerde önemli bir güç kaynağıdır. Bu sebeple finansal kaynağı sağlayan bölümler sağlamayan bölümlerin arzuladıkları şeye yani güce sahiptirler.

- **Merkezilik**, örgütün ana süreçlerinde bir bölümün rolünü yansıtmaktadır. Merkeziliğin ölçütlerinden biri ise bölümün çalışmasının örgütün son çıktısına olan etkisidir.

- **Yerine Konamamazlık**, bir bölümün faaliyetlerinin var olan diğer kaynaklar ile gerçekleştirilememesi anlamına gelmektedir. Benzer şekilde eğer

bir çalışan kolayca değiştirilemiyorsa onun örgüt içerisindeki gücü yüksek demektir.

- **Belirsizlikle Baş Edebilme**, hızla değişen çevresel faktörler çevrenin tahmin edilemez ve karmaşık hale gelmesine sebep olmaktadır. Belirsizlikle karşı karşıya kalındığında harekete geçmeye yardımcı olacak çok az bilgi bulunmaktadır. Bu durum, örgütlerin içerisinde bulunacakları belirsizliği azaltan bölümlerin gücünün artacağı anlamına gelmektedir (Daft, 2015: 274-277).

2. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı

Güçlendirmenin ilk tanımı 1988 yılında Conger ve Kanungo tarafından yapılmıştır. Güçlendirmenin, üstlerin gücü ve kontrolü astları ile paylaşmasının örgütsel güç ile etkinliği artırması dolayısıyla organizasyonun gelişimi ve sürekliliğini sağlamada motivasyonel ve iletişimsel bir faktör olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Conger ve Kanungo, personel güçlendirmeyi “örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularını yükseltme süreci” olarak tanımlamıştır. Hanold (1997) ise personel güçlendirmeyi “çalışanın davranışlarında özgür olması buna karşın işin sonuçlarından sorumlu olması” olarak tanımlamıştır (Yıldız, 2017: 2).

Yönetim alanındaki yeni eğilim, ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket etmek durumunda olan çalışanlara, daha fazla öğrenme ve katkı sağlama imkanı tanıyarak, onları güçlendirecek yeni yaklaşımlarla insan kaynaklarının önemini anlamak ve kabullenmek olmuştur (Daft, 2015: 11).

Bu eğilimler, dikey gücün hakim olduğu dikey organizasyon yapılarının sıklıkla görüldüğü geleneksel yönetim anlayışından modern sonrası yönetim anlayışına geçişte matris organizasyonel yapının unsurlarından biri olarak ortaya çıkan ve yatay gücün artırımını teşvik eden personel güçlendirme anlayışına geçiş sürecini hızlandırmıştır.

3. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran ve artışına sebep olan unsurlar şu şekilde ifade edilebilir (Koçel, 2014: 476):

- Bilgi toplama ve bilgiyi işleme teknolojisindeki gelişmeler,

- Artan rekabet kaynaklı cevap verme süresinin kısalma zorunluluğu,
- Çalışan demografik yapısı ve beklentilerindeki değişimler,
- Hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde demokratikleşme eğiliminin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli 'rekabet avantajı' kaynağı olarak belirlenmesi,
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayalı komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

4. Personel Güçlendirmenin Önemi

Risk ve inisiyatif alma, yenilikçiliği teşvik etme, belirsizlik ile başa çıkma gibi zorlukların yer aldığı günümüz rekabetçi dünyasında, örgütlerin varlığını sürdürmesinin, amaç ve misyonu gerçekleştirmesinin önemli araçlarından biri insan unsurudur (Altındış ve Özutku, 2011: 163). Bu unsur, organizasyonlarda temel yeteneklerin yaratılması dolayısıyla rekabet avantajı sağlamanın en değerli sermayesi olduğundan çalışanların verimli değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu da insan kaynağı ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başarılı bir organizasyon, organizasyon iklimi, değerleri, fikirleri, kültürü ve hedefleriyle uyumlu, tecrübe ve bilgisini çalışmalarında kullanarak organizasyonun ilerlemesine öncülük edebilecek bireylerden oluşur. Yapılan pek çok çalışma güçlendirmenin içsel motivasyonu sağladığı veya kişinin çevresine uygun motivasyonu yansıttığı yönündedir. Bazı çalışmalarda ise güçlendirme, algılar ve bağlılığa dayalı tasarımlar olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yetkilendirmeyi, iş yapısı, transfer gücü veya otoritesi açısından da tanımlamışlardır. Çalışanların güçlendirilmesi, organizasyonda katma değer yaratmalarını sağlamak için insan kaynağında gerekli kapasitenin toplanması anlamına gelir ve organizasyonda rol oynama, sorumluluk alma, verimlilik ve etkinlikle ilişkilidir.

5. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Personel güçlendirme, çalışanların işlerini başarmalarında daha özgür davranmalarına olanak veren üç unsurun verilmesini kapsar: **enformasyon, bilgi ve güç** (Daft, 2015: 271-272).

- Çalışanlar içinde buldukları organizasyonun performansı hakkında enformasyon almalıdırlar. Çalışanların tam anlamıyla güçlendirildiği organizasyonlarda, bütün çalışanların tüm finansal ve operasyonel enformasyona erişimi bulunması gerektiği söylenebilir.
- Örgütsel performansı artırarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacak bilgi ve becerileri edinmelerinde çalışanlara yardımcı olacak eğitim programları ve diğer geliştirme araçları temin edilmelidir.
- Çalışanlara sağlıklı karar alabilecekleri güç verilmelidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi kendini yöneten çalışma takımları aracılığıyla örgüt performansını doğrudan etkileyecek yetkiye sahip olmalıdırlar.

6. Personel Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması yoluyla kişilerin yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Personel güçlendirmenin, işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarından farkı, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2014: 474).

Yapısal güçlendirme, yönetim kurulunun sorumluluğu ve karar gücünü yönetimden çalışanlara devretmesini sağlayan örgütsel mekanizmaları ifade ederken, **psikolojik güçlendirme**, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak öz yeterlilik duygularının artmasını ve bu bağlamda bağlılığın ve işe yönelik teşvikin artmasını tanımlar. Yapısal olarak baktığımızda, yetkilendirme, yöneticiler ve astlar arasındaki engelleri ortadan kaldırmakta ve çalışanların karar alma sürecine katılımlarını destekleyen daha iyi iletişim ve bilgi paylaşımını sağlamaktadır. Diğer taraftan psikolojik güçlendirme, genellikle çalışanların çalıştıkları organizasyona ait olma duygusunu içermektedir.

Yapısal güçlendirmeyi açıkladığı öne sürülen unsurlarındaki zayıflıkların, psikolojik güçlendirme üzerinde de negatif yönde etki yaratacağı düşünülmektedir. Söz konusu yapısal unsurlar (Say, 2022: 15):

- **Sosyo-politik destek**, örgüt çalışanlarının örgütün diğer üyeleri tarafından desteklenmesi anlamı taşımaktadır.
- **Katılımcı örgüt iklimi**, örgütte katılımcı, teşvik edici, insan ilişkileri ve takım çalışmasına önem veren, merkeziyetçi karar alma mekanizmasından uzak, esnek bir yapının ve iklimin varlığına işaret eder.
- **Rol belirsizliği**, örgüt amaçlarının, yetki hiyerarşisinin ve görev dağılımlarının net olarak tanımlanması anlamı taşır.
- **Kaynaklara erişim**, yöneticilerin kendilerine ayrılan kaynakları çalışanların problemlerini çözme odaklı kullanılabilmesini ve bu kaynaklara çalışanların ulaşabilirliğini ifade eder.
- **Bilgiye ulaşma**, güçlendirmenin en önemli unsurlarından biridir. İçerisinde yönetişimin temel ilkelerini de barındırır. Örgüt üyelerinin kurumun stratejisini (amaç, hedef ve vizyon) anlamasını ve stratejik bilgilere gerekli oranda ulaşımını ifade eder.

Çalışanların, görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan motive edici bir faktör olarak tanımlanan psikolojik güçlendirme unsurları dört sınıfta ifade edilmektedir (Coşkun, 2022: 9-71):

- **Anlam**, çalışanın inanç, değer, yargı ve davranışları ile iş yerindeki rolü arasındaki uyumu ifade edilmektedir. Çalışan tarafından algılanan anlamlılık seviyesinin düşük olması, örgüt içerisinde uyumsuzluğa, duyarsızlığa, moral ve motivasyonun az olmasına buna bağlı olarak düşük örgütsel bağlılığa neden olurken, anlam düzeyinin yüksek olması ise, motivasyonun yüksek seviyede kalarak, katılımcı örgüt ikliminin oluşmasını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın artmasını sağladığı düşünülmektedir.
- **Yetenek**, çalışanın yapılan işin gerekliliklerini yerine getirecek yetenek, beceri ve inanca sahip olması anlamı taşımaktadır. Çalışanın iş ile ilgili yetkinliğinin düşük olduğu yönündeki algısının, potansiyelini ortaya

çıkarmasını engelleyerek kendini geliştirme ve başarılı olabilme fırsatlarını ortadan kaldıracaklarını düşündürmektedir.

- **Etki**, çalışanın yaptığı iş ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir.
- **Yetkinlik (Özerklik)**, çalışanın işin gerçekleştirilmesi ve gereken kararların alınması yönünde bir iradeye sahip olması yani işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir. Kendi kararını verebilmesi, geleceğini belirleyebilmesi ve özgürce hareket edebilmesi bireye esnek davranma, sorumluluk alma fırsatı yaratarak örgüt performansının artmasına da olanak sağladığı düşünülmektedir.

Personel güçlendirmenin en etkin şekilleri şunlardır (Çetin ve Lütfi, 2017: 54-55):

- Kararların iş gücü tarafından alınmasıyla çalışan oto kontrolünün sağlanması,
- Çalışana verilen yetkinin artırılmasıyla işi sahiplenmesinin dolayısıyla kendi kararlarını vermesinin sağlanması,
- Yatay (aynı fonksiyona bağlı olarak kısa devrim zamanlı işlerin monotonluğunu azaltarak) ya da dikey (değişik fonksiyonlara esas iş çerçevesinde görev vererek) olarak iş genişletmek,
- Kendini yöneten ekipler kurmaktır.

Güçlendirmenin, bir örgütte gücün paylaşılması, gücün ya da yetkinin astlara göçerimi olduğu kabulünden yola çıkarak çalışanların gücünün artırılmasının, işi nasıl yapacaklarını seçerek ve yaratıcılıklarını kullanarak kendi etkililiklerini geliştirip görevlerin yerine getirilmesi konusunda motivasyonlarını yükselteceği söylenebilmektedir (Daft, 2015: 271).

7. Personel Güçlendirmenin Uygulama Sorunları

Güçlendirme programlarının uygulanması sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir. Bunlardan en temel olanları (Koçel, 2014: 483-484):

- Yöneticilerin komuta ve kontrol yaklaşımından sıyrılıp, geliştirme, koçluk (coaching), mentorluk, kaynaştırıcılık (facilitator) ve mümkün kılıcılık (enabaler) rollerine bürünmesi gerekliliği,
- Organizasyonların güçlendirmeyi sınırlandıran bazı özelliklerinin mevcudiyeti;
 - Temel stratejinin 'düşük maliyet-yüksek üretim' olması,
 - Kısa süreli müşteri ilişkileri kurulması,
 - Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
 - Organizasyonun dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
 - Çalışanlarının gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
 - Çalışanların ilişkilerde beceri düzeylerinin düşük olması.
- Yapılacak hataların yüksek maliyetli olması,
- Kişilerin değişme arzusunun olmaması,
- Organizasyonun güçlendirme ile ters düşen kültür barındırması,
- Müşterilere verilen hizmette standardizasyonun kaybolması,
- Eğitim ve geliştirme maliyetinde artış,
- Üst yönetim desteğinin olmaması,
- Güçlendirilecek kişiye, gerekli olan bilgi, enformasyon ve gücün verilmemesi,
- Çalışanı teşvik edici unsurlardan biri olan performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirmeye ilişkilendirilmemesi olarak ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak güçlendirme;

- Bir teknik değil, bir yönetim yaklaşımıdır,
- Yetiştirme ve geliştirme temellidir,
- Uzun vadelidir, sabır gerektirir,
- Temeli gereği üst kademenin gücünü paylaşma arzusuna dayanır,

- Uygulamadaki her başarı ve başarısızlığın bir ‘öğrenme fırsatı’ sayılmasıyla kuvvetlenir,
- İnsan kaynakları bakış açısını ve güven iklimi gerektirir.

D. Örgütsel Çeviklik

Günümüz örgütleri, hızlı değişimlerin uyum stratejilerini benimsemelerine neden olan bir ortamda çalışmaktadır. Aslında örgütlerin dinamik ve öngörülemeyen bir ortamda nasıl başarılı olabilecekleri sorunu günümüz dünyasında büyük bir meydan okuma olarak değerlendirilmektedir. Zamanında üretim veya hizmet, değişim mühendisliği, sanal organizasyonlar ve ağlar gibi çeşitli çözümler getirilmiş olsa da günümüz de en popüler çözüm örgütsel çevikliklidir. Böyle bir ortamda çevikliğin, organizasyon performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütsel çeviklik, kuruluşların paydaş gereksinimlerine göre değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesini, değişiklikler ve belirsizliklerle karakterize edilen rekabetçi bir ortamda hayatta kalmasını ve ilerlemesini garanti etmektedir (Farahani and Salimi, 2015: 1068).

Çevik organizasyonların literatürde tanımlanan özellikleri arasında esneklik, hesap verebilirlik, değişim kültürü, hız, entegrasyon, düşük karmaşıklık, yüksek kaliteli ve özelleştirilmiş ürünler/ hizmetler, temel becerilerin mobilizasyonu yer almaktadır. Çoğu araştırmacı, çevikliği, büyük ve ön görülemeyen değişikliklerin neden olduğu rekabetçi tehditlerle olumlu bir şekilde yüzleşmeyi, fayda ve fırsatların aktif olarak kullanılmasını gerektiren kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple, çevikliğin olmaması mevcut fırsatların değerlendirilememesi gibi önemli gerçek kayıplara neden olabilmektedir (Asgarnezhad and Mousavi, 2020: 20).

Değişimin, çeviklik için ön koşul olduğu varsayılırsa değişimden önce önlem alınması, değişime zamanında tepki verilmesi ve değişim sürecinden öğrenmeyi çeviklikte ustalaşmak için gerekli bileşenler olarak değerlendirmek mümkündür (Triaa, 2016: 2).

Özetle, organizasyonların beklenmeyen değişikliklerle başa çıkabilme, iş ortamındaki benzeri görülmemiş tehditlere karşı hayatta kalabilme ve

değişikliklerden fırsat olarak yararlanabilme becerisi çeviklik olarak ifade edilebilir (Shari and Zhang, 1999: 9).

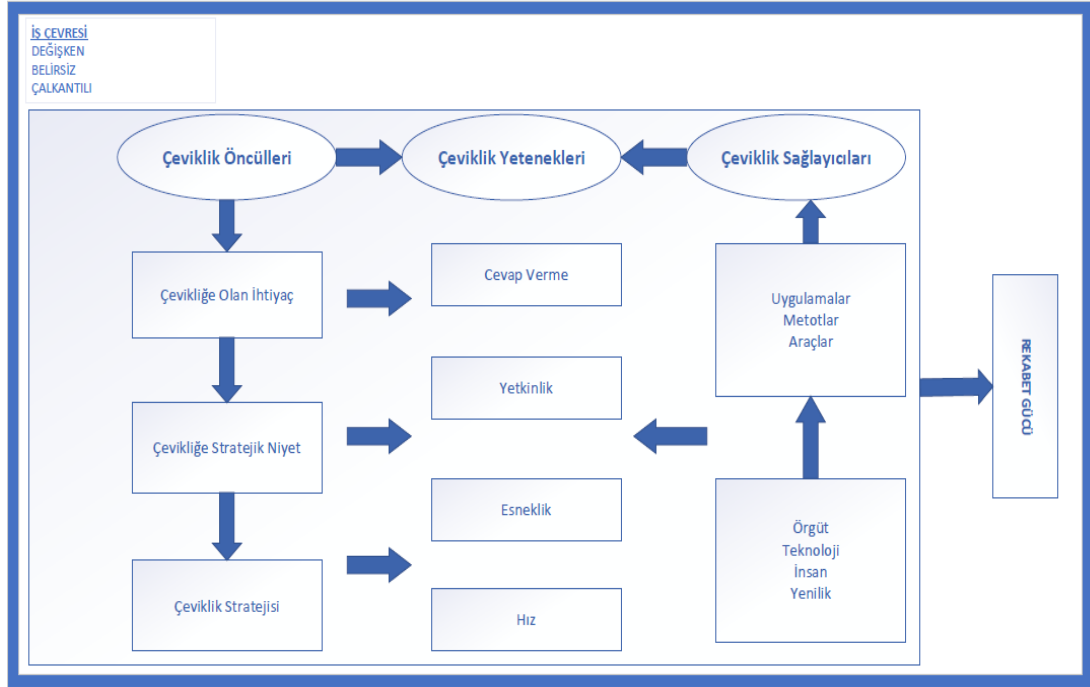
1. Örgütsel Çeviklik Modeli

Örgütsel çeviklik, organizasyonların değişiklikler hakkında bilgi toplama, yayma ve bu bilgilere hızlı ve uygun bir şekilde yanıt verme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. Shafi ve Zhang (1999), örgütlerde çevikliğin oluşturulmasında stratejik bakış açısı sunacak kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Şekil 2’de verilen bu model dört ana bölümden oluşmaktadır (Demirel ve Güler, 2022: 365; Walter, 2020: 13).

- Çeviklik için itici güçler olarak da ifade edilen **çeviklik öncülleri (sürücüler)**, örgütleri savunmasız bir konuma sürükleyen ve rekabet avantajı aramayı zorunlu kılan çevresel değişiklikleri oluşturmaktadır. Bu aşama aynı zamanda, örgütün stratejisini yeniden gözden geçirmeye ve stratejisine çevikliği dahil ederek yeniden düzenlemeye teşvik etmektedir.
- **Çeviklik yetenekleri**, söz konusu değişikliklere uygun tepki verebilmek için gereken gücü ve yetkinliği sağlamaya yönelik özel yeteneklerdir. Dolayısıyla, çeviklik yeteneklerinin, şirketin değişiklik ve belirsizliklerle başa çıkma yeterliliğini temsil ettiği söylenebilmektedir. Bu yetenekler; cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız başlıklarından oluşmaktadır.
- **Çeviklik sağlayıcıları (etkinleştiriciler)**, teknoloji, insan ve yenilikten oluşan örgüt ortamında örgütsel çevikliği kolaylaştıran yeteneklerin elde edilebileceği metotları, araçları ve uygulamaları tanımlamaktadır. Çeviklik sağlayıcılar birden fazla organizasyonel düzeyde kaldıraç olarak kullanılmakta ve çeviklik yeteneklerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar.

Organizasyonlar, değişken, belirsiz ve çalkantılı bir iş ortamı ile çevrilidir. Yukarıda açıklanan modele göre böyle bir ortamda çevikliği sağlamak için çeviklik sürücüleri, organizasyonun çeviklik yeteneklerine olan ihtiyacı tetikler. Bunlar çeviklik sağlayıcıları tarafından gerçekleştirilir. Çeviklik yetenekleri, çeşitli çeviklik boyutlarında uygulanarak, genel olarak gelişmiş bir kurumsal

çeviklik seviyesi sağlar. Kuruluşun artan organizasyonel çeviklik seviyesinin, rekabet gücünün artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.



Şekil 2. Çevikliğin Kavramsal Modeli

2. Çevik Örgüt Yapısı

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütsel çevikliğin son derece gerekli olduğu konusunda geniş bir fikir birliği olmasına rağmen, örgütsel çevikliğin nasıl değerlendirileceği ve geliştirileceği konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Strateji, organizasyonel yapı, yeteneklerin yönetimi, çalışan ve liderlik gibi bir dizi faktörün örgütsel çevikliği farklı şekilde etkilediği düşünülmüş ve ortaya koyulmuştur (Asgarnezhad and Mousavi, 2020: 20).

Çeviklik için örgüt içinde dinamik ve esnek bir yapı oluşturmak en önemli kriterdir. Farklı disiplinlerin bir bütün olarak çalışması ve yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesi için çapraz fonksiyonel ekipler oluşturulması çevik örgütün temelini oluşturur (Coşar, 2020: 633).

Çevik organizasyonel yapılar için önem arz eden dört temel unsur tanımlanmaktadır (Basrı, 2019: 32-33):

- **Gelişen Çalışan,** Örgüt içi özerkliğin yaratılması ile kendilerini daha özgür hisseden çalışanların gelişmeye daha fazla açık hale gelmesi ve örgütsel kopukluktan arınmış ideal bir ortam yakalaması,

- **Paydaş Merkezli**, Örgütün süreçlerindeki kısıtlamalardan kurtularak daha paydaş merkezli olması,
- **Azı Karar Çoğu Zarar Anlayışı**, Daha az yönetim anlayışının benimsenmesi,
- **Asgari Uygulanabilir Bürokrasi**, Yaygın hiyerarşik yapılanma, yoğun prosedürel yaklaşım, dışarıya kapalı bilgi sistemi ve buna bağlı örgütsel kopukluğun ortadan kaldırılması.

3. Örgütsel Çevikliğin Yetenekleri

Shafi ve Zhang (1999)' e göre örgütsel çeviklik dört temel bileşenden oluşmaktadır (Gözcü, 2020: 13-15; Walter, 2020: 343-391):

- **Hız**, işi gereğinden çabuk yapma yani görevleri ve operasyonları mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneği anlamı taşıyan hız kavramı yoğun değişiklik ve bu değişikliğe bağlı rekabetin yaşandığı ortamlarda müşterinin öncelikli talebi haline gelmektedir. Hıza bağlı olarak rakiplerden önce atılan her adım organizasyonun sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir. Temel olarak üç alt yetenek ile gerçekleştirilmektedir. Birincisi, yeni ürün/hizmetlerin pazara sunum süresindeki çabukluk, ikincisi ürün/hizmet sunumundaki çabukluk ve zamanındalık, üçüncüsü ise kısa operasyonel hazırlık süreleri aracılığıyla operasyonlarda çabukluktur.
- **Cevap verme**, aranan çözüme yanıt verme, karşılığını bulabilme anlamı taşıyan cevap verme kavramı, örgütün, değişiklikleri belirleme, değişikliklere tepkisel veya proaktif olarak hızla yanıt verme ve değişikliklerden kurtulma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İlgili alt yetenekler, değişiklikleri algılamak, tahmin etmek, değişikliklere anında tepki vermek ve değişikliklerin üstesinden gelmektir.
- **Yetkinlik**, yapılan işte var olan potansiyel anlamına gelen yetkinlik kavramı, örgütün, çevresel koşullara karşı uyum ve adaptasyonu sağlayarak amaç ve hedeflerine ulaşmada üretkenlik, etkinlik ve etkililiği sağlayan yetenek ve becerilerini geliştirme, yenileme ve yapılandırması

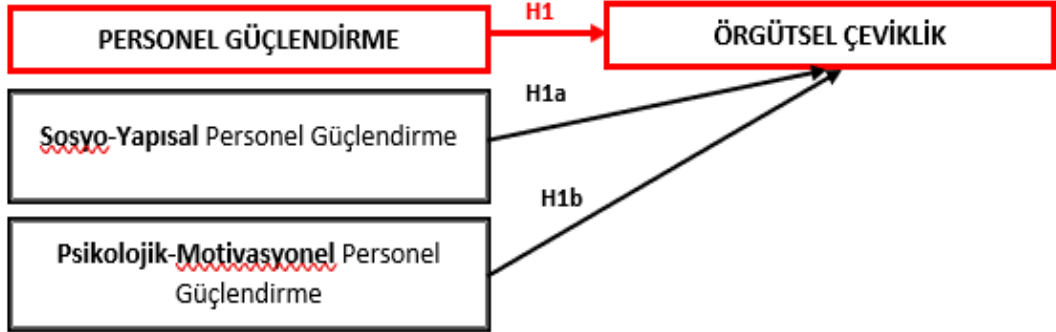
olarak ifade edilebilmektedir. Sahip olduğu yüksek yeterlilik sayesinde, bir kuruluşun, verimli bir şekilde çalışabileceği, yüksek kaliteli ve yüksek performanslı ürünler veya hizmetler üretebileceği, zamanında teslim edebileceği, yenilik yapabileceği ve temel yetkinliği yönetebileceği ön görölmektedir. İlgili yeteneği geliştirmek için tanımlanan alt yetenekler, stratejik vizyon; uygun teknoloji veya yeterli teknolojik yetenek; ürün/hizmet kalitesi; maliyet etkinliği; yüksek oranda yeni ürün/hizmet tanıtımı; değişiklik yönetimi; bilgili, uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağı; operasyonların verimliliği ve etkililiği (zayıflık); işbirliği (dahili ve harici); ve entegrasyondur.

- **Esneklik**, çevresel faktörler karşısında durumun değiştirilmesi anlamına gelen esneklik, örgütün kaynaklarının daima hazır ve erişilebilir olması ayrıca gerektiği durumlarda bu kaynakların bürokrasi ve prosedürlere takılmadan hızlı bir şekilde kullanılabilir hale getirilmesi ve aynı tesislerle farklı işler yürütme ve farklı hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilmekte ve birden fazla esneklik türü içermektedir; ürün hacmi esnekliği, ürün modeli/yapılandırması esnekliği, insan kaynakları politikalarındaki esnekliktir.

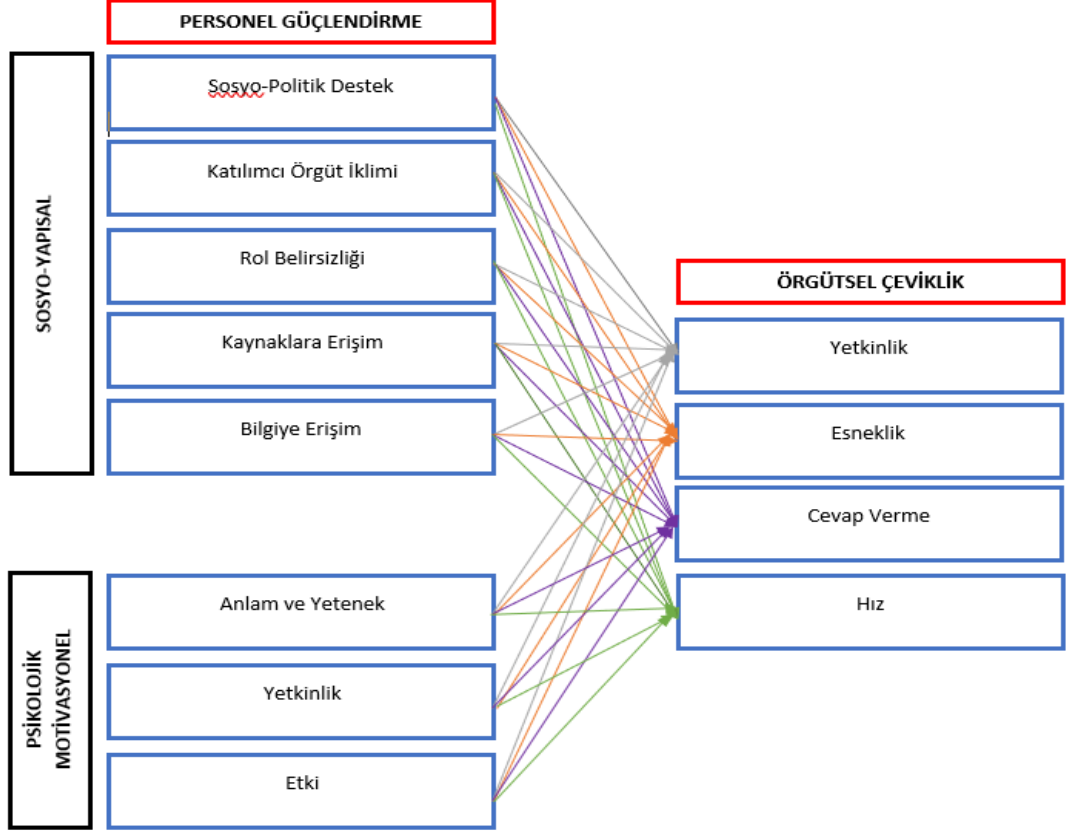
III. YÖNTEM

A. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kullanılan yapısal eşitlik modellemesi (YEM), ikinci nesil veri analiz tekniği olarak birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2015: 2). Araştırmada personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe etkisini belirlemeye yönelik yapısal eşitlik modeli kurgulanmaktadır. Araştırma modellerine ait şekil ve hipotezler bu kısımda yer almaktadır. Araştırmaya ait modeller Şekil 3 ve Şekil 4’ de gösterilmektedir.



Şekil 3. Araştırma Modeli 1



Şekil 4. Araştırma Modeli 2

Çalışmanın birincil amacı; personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe etkisi var mıdır? şeklindedir.

Araştırmanın hipotezleri;

H1: Personel güçlendirme örgütsel çevikliği etkilemektedir.

H1a: Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Yapısal’ boyutu örgütsel çevikliği etkilemektedir.

H1b: Personel güçlendirmenin ‘Psikolojik-Motivasyonel’ boyutu örgütsel çevikliği etkilemektedir.

H2a: Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H2b: Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H2c: Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H2d: Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H3a: Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H3b: Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H3c: Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H3d: Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H4a: Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H4b: Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H4c: Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H4d: Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H5a: Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H5b: Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H5c: Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H5d: Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H6a: Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H6b: Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H6c: Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H6d: Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H7a: Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H7b: Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H7c: Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H7d: Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H8a: Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H8b: Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H8c: Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H8d: Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

H9a: Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H9b: Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.

H9c: Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.

H9d: Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.

B. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul şehrinde bulunan ve laboratuvar hizmeti alanında faaliyet gösteren kuruluş çalışanlarının toplamından oluşmaktadır. Bu kapsamda belirtilen hizmet alanında faaliyet gösteren bir kuruluşun 472 çalışanına ‘Google Anket’ yazılımı üzerinden anket formu dağıtılmıştır. Anketlere %43,2 düzeyinde katılım sağlanmış olup elde edilen tüm katılım verileri çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

C. Verilerin Elde Edilmesi ve Analiz Yöntemleri

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutu için; Spreitzer(1997), Zanzi(1987)’nin, psikolojik-motivasyonel boyutu için; Spreitzer(1995)’ in geliştirdiği, T. Akgemci ve M.F. Çavuş (2006)’ un uyarladıkları, örgütsel çeviklik için ise Sharifi ve Zhang (1999)’ ın geliştirdiği, B. Akkaya ve A. Tabak (2018)’in uyarladıkları ölçekler kullanılmıştır.

Anket formları, demografik sorular dışında “Sosyo-Yapısal boyut ve altında yer alan Sosyo-Politik Destek, Katılımcı Örgüt İklimi, Rol Belirsizliği, Kaynaklara Erişim ve Bilgiye Erişim” ve “Psikolojik Motivasyonel boyut ve altında yer alan Anlam ve Yetenek, Yetkinlik ve Etki” alt boyutlarını ve bunlara bağlı 30 adet ifade içeren personel güçlendirme ölçeği ile “Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız” boyutları ve bunlara bağlı 17 adet ifade içeren örgütsel çeviklik ölçeğinden oluşmakta olup, katılımcıların anket formunda yer alan her bir ifadeye katılım durumu 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum tanımlamalarından oluşan 5’li Likert ölçeği ile ölçümlenmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde AMOS 24 ve SPSS 22.0 paket programları kullanılmıştır. Uygulanan ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. DFA, belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır (Erkorkmaz, vd., 2013: 211).

Uygulanan ölçeğin boyutlarının iç tutarlılığını / güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. <0.40 güvenilir değil, 0.40-0.59 düşük güvenilirlik, 0.60-0.79 güvenilir, 0.80-100 ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bütün testler $p < 0,05$ anlam düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasında olduğu zaman verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir (George and Mallery, 2019).

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin incelenmesinin ardından hipotezlerin desteklenip desteklenmediği Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile incelenmiştir.

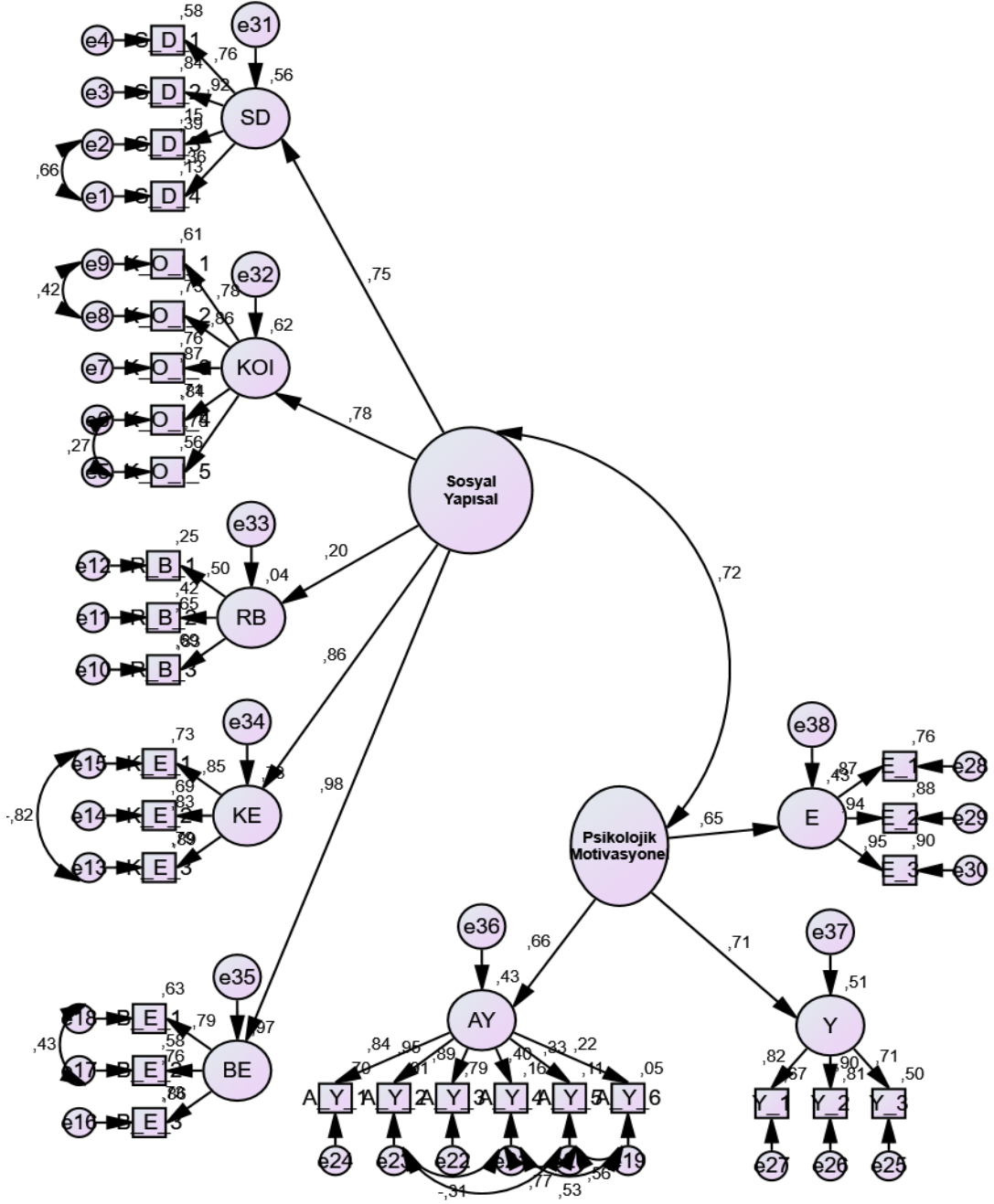
Bağımsız iki grup arasındaki farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi ile, ikiden fazla grup arasındaki farklılıklar ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonucunda gruplar arasında farklılık çıkması durumunda, farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğu Scheffe ve LSD çoklu karşılaştırma testleri ile belirlenmiştir.

IV. BULGULAR

A. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verebilmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Personel güçlendirme ölçeğinin ikincil düzey DFA modeli incelendiğinde, sosyo-yapısal ve psikolojik motivasyonel olmak üzere iki adet ikincil düzey gizil değişkeni, sosyo-politik destek, katılımcı örgüt iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim, anlam ve yetenek, yetkinlik ve etki olmak üzere sekiz adet birincil düzey gizil değişkeni ve bu gizil değişkenleri ölçümleyen toplam otuz adet gözlenen değişken bulunmakta olduğu görülmektedir.



Şekil 5. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Düzey DFA Modeli

Çizelge 1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
CMIN	724.673	Anlamlı olmaması	-
DF	387		
p	0.000	≤0.01	-
CMIN/DF	1.873	≤3	≤4-5
NFI	0.849	≥0.950	0.900≤NFI≤0.940
IFI	0.924	≥0.950	0.900≤IFI≤0.940
CFI	0.923	≥0.970	≥0.950
RMSEA	0.066	≤0.05	0.06≤RMSEA≤0.08
RMR	0.104	≤0.05	0.06≤RMR≤0.08

Personel Güçlendirme ölçeği otuz maddeden oluşmaktadır. Yukarıdaki tabloda modelin ki-kare değeri 724,673, serbestlik derecesi 387 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. CMIN/DF indeksi 1,873 değeri, IFI indeksi 0,924 değeri ve RMSEA indeksi 0,066 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,849 değeri ile 0,900'ın ve CFI indeksi 0.923 değeri ile 0,950' in altında ve RMR indeksi 0,104 değeri 0,080' in üstünde kaldığı için iyi uyum göstermemektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan ikincil düzey DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerli olduğunu doğrulamıştır ve ölçekteki maddelerin tamamı analize dahil edilmiştir.

Çizelge 2'de personel güçlendirme ölçeğinin DFA modeline ilişkin faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları yer almaktadır.

Çizelge 2. Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Alt Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Sosyo_Yapısal	Sosyo Politik Destek (SD)	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim.	0,360	0,787
		İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.	0,392	
		İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.	0,917	
		İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.	0,764	
Sosyo_Yapısal	Katılımcı Örgüt İklimi (KOI)	Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir.	0,751	0,919
		Bu kurumda yaratıcı problem çözme teknikleri kullanılır.	0,841	
		Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri değerlendirilir.	0,874	
		Bu kurumda karar alma yaklaşımı, merkezîyetçi olmaktan çok esnekler.	0,856	
		Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların katıldığı tartışma ortamında alınır.	0,782	

Çizelge 2. (devamı) Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Alt Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	
Sosyo_Yapısal	Rol Belirsizliği (RB)	Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır. Bu kurumun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır. Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.	0,829 0,648 0,498	0,675	
Sosyo_Yapısal	Kaynaklara Erişim (KE)	İşimi daha iyi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim. Daha iyi iş yapabilmem için ek kaynak ihtiyacımı yönetim genellikle karşılar. Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.	0,891 0,833 0,855	0,860	
Sosyo_Yapısal	Bilgiye Erişim (BE)	İşimi iyi yapabilmek için gerekli stratejik bilgilere erişebiliyorum. Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum. Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum.	0,856 0,759 0,793	0,874	
Sosya_Yapısal Psikolojik_Motivasyonel		Anlam ve Yetenek (AY)	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim. Yaptığım iş benim için anlamlıdır. İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,225 0,330 0,402 0,889 0,954 0,837	0,906 0,826
Psikolojik_Motivasyonel		Yetkinlik (Y)	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim. İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	0,710 0,901 0,820	0,837
Psikolojik_Motivasyonel		Etki (E)	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır. Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	0,873 0,940 0,948	0,943
Psikolojik_Motivasyonel Personel Güçlendirme				0,884 0,924	

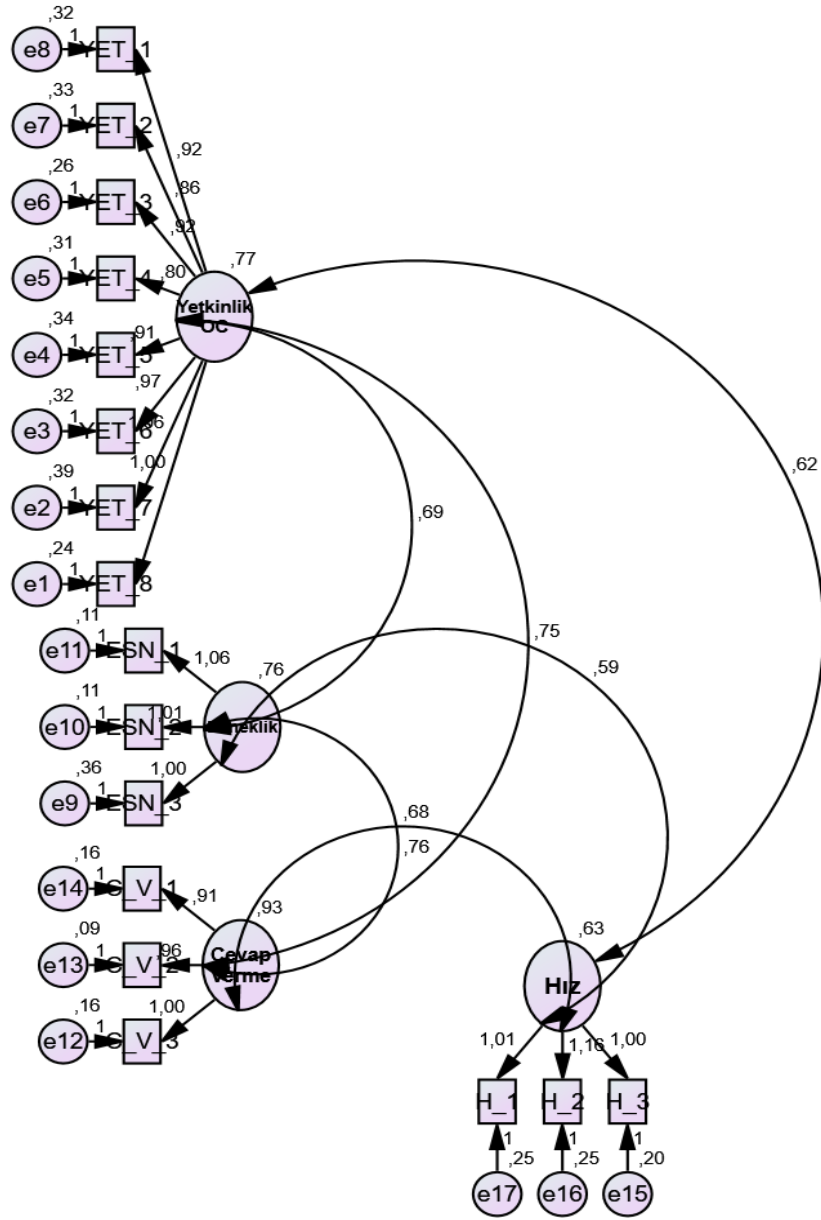
Personel Güçlendirme ölçeğinin tüm maddelerinin faktör yükleri sosyo-politik destek alt boyutunun anlam ve yetenek alt boyutunun ‘İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.’ maddesinin faktör yükü 0,225 hariç 0,330-0,954 değerleri arasındadır ve kabul edilebilir düzeydedir. Ancak minimum kabul edilebilir değer olan 0,30 faktör yükünün altında kalan değerler için p değerinin anlamlı çıkması sebebiyle tüm maddelerin faktör yükleri

bakımından anlamlı olduğu belirlenmiş ve tüm maddelerin analize dahil edilme kararı alınmıştır.

Araştırmada, her bir boyutun tutarlılığını belirlemek için ise Cronbach alfa katsayılarına bakılmıştır. Sosyo-yapısal alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,906, psikolojik-motivasyonel alt boyutunun ise Cronbach alfa katsayısı 0,884 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerler bu boyutlara ait maddelerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Otuz maddelik personel güçlendirme leğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,924'tür. Elde edilen değerler personel güçlendirme leğinin ve değerlendirilen tüm boyutlarının yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

B. Örgütsel eviklik leğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Örgütsel eviklik leğinin birincil düzey DFA modeli incelendiğinde, yetkinlik, esenlik, cevap verme ve hız olmak üzere dört adet gizil değişkeni ve bu gizil değişkenleri ölçümleyen on yedi adet gözlenen değişken bulunmakta olduğu görülmektedir.



Şekil 6. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Birincil Düzey DFA Modeli

Çizelge 3. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin DFA Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
CMIN	377.957	Anlamlı olmaması	-
DF	113		
p	0.000	≤ 0.01	-
CMIN/DF	3.345	≤ 3	$\leq 4-5$
NFI	0.905	≥ 0.950	$0.900 \leq NFI \leq 0.940$
IFI	0.932	≥ 0.950	$0.900 \leq IFI \leq 0.940$
CFI	0.931	≥ 0.970	≥ 0.950
RMSEA	0.107	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$
RMR	0.040	≤ 0.05	$0.06 \leq RMR \leq 0.08$

Örgütsel çeviklik ölçeği on yedi maddeden oluşmaktadır. Yukarıdaki tabloda modelin ki-kare değeri 377,957, serbestlik derecesi 113 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. CMIN/DF indeksi 3,345 değeri, NFI indeksi 0,905 değeri ve IFI indeksi 0,932 değeri ile kabul edilebilir uyum gösterirken RMR indeksi 0,040 değeri ile iyi uyum göstermektedir. CFI indeksi 0,931 değeri ile 0,950'in altında ve RMSEA indeksi 0,107 değeri ile 0,080' in üstünde kaldığı için iyi uyum göstermemektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan birincil düzey DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerli olduğunu doğrulamıştır ve ölçekteki maddelerin tamamı analize dahil edilmiştir.

Çizelge 4'te örgütsel çeviklik ölçeğinin DFA modeline ilişkin faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları yer almaktadır.

Çizelge 4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Hız	İşletmemiz üretim/hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	0,909	0,896
	İşletmemiz yeni çıkan ürün/hizmeti pazara sunma konusunda hızlıdır.	0,953	
	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	0,923	
Cevap Verme	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	0,909	0,947
	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	0,953	
	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplere göre yüksektir.	0,923	

Çizelge 4. (devamı) Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Esneklik	İşletmemiz farklı ürün/hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	0,940	0,918
	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	0,935	
Yetkinlik	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	0,822	0,918
	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	0,820	
	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	0,796	
	İşletmemiz ürünleri/hizmetleri ve bu ürün/hizmete ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	0,846	
	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	0,785	
	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün/hizmet tanıtımı yapar.	0,806	
	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	0,836	
	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	0,830	
	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	0,875	
	Örgütsel Çeviklik		

Örgütsel çeviklik ölçeğinin tüm maddelerinin faktör yükleri 0,796-0,953 değerleri arasındadır. Minimum kabul edilebilir değerin 0,30 olması sebebiyle tüm maddelerin faktör yükleri bakımından anlamlı olduğu belirlenmiş ve analize dahil edilme kararı alınmıştır.

Araştırmamızda her bir boyutun tutarlılığını belirlemek için ise Cronbach alfa katsayılarına bakılmıştır. 'Hız' alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,896, 'cevap verme' alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,947, 'esneklik' alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,918 ve 'yetkinlik' alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı ise 0,918 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerler bu boyutlara ait maddelerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. On yedi maddelik örgütsel çeviklik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,974'tür. Elde edilen değerler örgütsel çeviklik ölçeğinin ve değerlendirilen tüm boyutlarının yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

C. Veri Analiz Teknikleri

Bu bölümde demografik değişkenlerin dağılımlarına, ölçek ifadelerinin ortalama, standart sapma gibi betimleyici istatistiklerine, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu belirleyen basıklık ve çarpıklık istatistiklerine, fark analizlerine ve yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon analiz sonuçlarına çizelge olarak yer verilmektedir ve sonuçlar detaylı yorumlanmaktadır.

1. Demografik Değişkenlerin Dağılımları

Araştırmaya dahil olan çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki görevi özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları çizelge 5’de gösterilmektedir.

Çizelge 5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Verileri

(n= 204)		Frekans (%)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Erkek	87	42,6
	Kadın	117	57,4
	Total	204	100,0
Yaşınız	18-25	41	20,1
	26-64	163	79,9
	Total	204	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	31	15,2
	Ön Lisans	76	37,3
	Lisans ve yüksek lisans	97	47,5
	Total	204	100,0
İşletmedeki Çalışma Süresi	5-	135	66,2
	5+	69	33,8
	Total	204	100,0
İş yerinizdeki göreviniz	Yönetici	40	19,6
	Uzman	61	29,9
	Diğer	103	50,5
	Total	204	100,0

Çizelge 5’e göre, katılımcıların %57,4’ü (n=117) kadın, %42,6’sı (n=87) erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların %79,9’u (n=163) 26-64 yaş arasında, %20,1’i (n=41) 18-25 yaş arasında olup %47,5’i (n=97) lisans ve yüksek lisans mezunu, %37,3’ü (n=76) ön lisans mezunu, %15,2’si (n=31) lise mezunudur. Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri %66,2’si (n=135) 1-5 yıl arasında, %33,8’i (n=69) 5 yıl üzerinde olarak belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların

%50,5'i (n=103) diğ er pozisyon, %29,9'u (n=61) uzman ve %19,6'sı (n=40) yönetici olarak işletmede çalışmaktadır.

Elde edilen sonuçlar, katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın, 25 yaş üzeri ve üniversite mezunu olduğunu ayrıca işletmedeki çalışma süresinin beş yılı geçmediğini ve katılımcıların yarısının uzman ve üstü pozisyonlarda çalışmakta olduğunu göstermektedir.

2. Ölçek İfadelerinin Betimleyici İstatistik Sonuçları ve Normal Dağılım

Personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin her bir ifadesinin ortalama, standart sapma istatistikleri ile normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerlerine yer verilmektedir ve yorumlanmaktadır.

Çizelge 6'da personel güçlendirme ölçeğinin betimleyici ve normal dağılım istatistikleri yer almaktadır.

Çizelge 6. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Betimleyici ve Normal Dağılım İstatistikleri

	n	\bar{x}	SS	Çarpıklık	Basıklık
İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim.	204	3,770	1,115	-0,763	0,028
İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim.	204	3,730	1,158	-0,689	-0,179
İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim.	204	3,975	0,901	-0,726	0,447
İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim.	204	3,985	0,839	-0,629	0,213
Sosyo_Politik_Destek	204	3,865	0,791	-0,290	-0,158
Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların katıldığı tartışma ortamında alınır.	204	2,853	1,282	0,066	-0,995
Bu kurumda karar alma yaklaşımı, merkeziyetçi olmaktan çok esnektir.	204	2,873	1,201	-0,045	-0,801
Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri değerlendirilir.	204	3,020	1,283	-0,108	-0,996
Bu kurumda yaratıcı problem çözme teknikleri kullanılır.	204	3,382	1,187	-0,368	-0,783
Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir.	204	3,539	1,150	-0,518	-0,530
Kaynaklara_Erişim	204	3,672	0,920	-0,547	0,111
Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.	204	3,123	1,183	-0,150	-0,716
Bu kurumun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.	204	2,917	1,251	0,037	-1,008
Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır.	204	2,931	1,300	0,033	-1,100
Rol_Belirsizliği	204	2,990	0,970	0,026	-0,432

Çizelge 6. (devamı) Personel Güçlendirme Ölçeğinin Betimleyici ve Normal Dağılım İstatistikleri

	n	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.	204	3,569	1,069	-0,584	-0,169
Daha iyi iş yapabilmem için ek kaynak ihtiyacımı yönetim genellikle karşılar.	204	3,618	1,060	-0,638	-0,010
İşimi daha iyi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim.	204	3,828	0,990	-0,910	0,819
Katılımcı Örgüt İklim	204	3,133	1,061	-0,082	-0,787
Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum.	204	3,760	1,058	-0,766	0,099
Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum.	204	3,632	1,117	-0,711	-0,054
İşimi iyi yapabilmek için gerekli stratejik bilgilere erişebiliyorum.	204	3,789	0,992	-0,787	0,600
Bilgiye Erişim	204	3,727	0,945	-0,586	0,011
Sosyal Yapısal	204	3,461	0,697	-0,005	0,024
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	204	4,525	0,803	-2,041	4,781
İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	204	4,304	0,924	-1,703	3,246
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	204	4,348	0,837	-1,493	2,716
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	204	4,588	0,618	-1,862	5,825
İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	204	4,657	0,579	-2,099	7,312
İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	204	4,402	0,746	-1,240	1,759
Anlam ve Yetenek	204	4,471	0,559	-1,412	2,744
İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	204	4,162	0,967	-1,255	1,562
İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	204	4,098	0,973	-1,172	1,331
İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	204	3,716	1,118	-0,660	-0,210
Yetkinlik	204	3,992	0,887	-1,096	1,558
Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	204	3,623	1,083	-0,567	-0,086
Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	204	3,510	1,134	-0,588	-0,269
Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	204	3,441	1,119	-0,511	-0,240
Etki	204	3,525	1,054	-0,587	-0,027
Psikolojik Motivasyon	204	4,176	0,598	-1,029	1,914
Personel Güçlendirme	204	3,461	0,697	-0,005	0,024

Personel güçlendirme ölçeğinde ilk en yüksek ortalama değere sahip üç ifade incelendiğinde çalışanlar, işlerini yapmak için kapasite açısından kendilerine güven duyduklarını ($\bar{X}=4,657$), işlerini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduklarını ($\bar{X}=4,588$) ve yaptıkları işin kendileri için önemli olduğunu ($\bar{X}=4,525$) belirtmişlerdir. En düşük ortalama değere sahip üç ifade ise;

bu kurumda kararlar ilgili çalışanların katıldığı tartışma ortamında alınır ($\bar{X}=2,853$), bu kurumda karar alma yaklaşımı, merkeziyetçi olmaktan çok esnektir ($\bar{X}=2,873$) ve bu kurumun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır ($\bar{X}=2,917$) olmuştur.

Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Personel güçlendirmeye ilişkin veri setinin, çarpıklık katsayısı -0,005 ve basıklık katsayısı 0,024'tür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında olduğu zaman verinin normal dağıldığı kabul edildiğinde personel güçlendirme ölçeğinin maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin büyük çoğunluğu bu aralık kapsamına girmesine rağmen aralığa girmeyen değerler de gözlemlenmektedir. Ancak değişkenler için elde edilen örneklem büyüklüğünün ≥ 30 olması sebebiyle merkezi limit teoremine göre verilerin normal dağıldığı varsayılmaktadır (Gosling, 2004; Russell and Purcell, 2009).

Çizelge 7'de örgütsel çeviklik ölçeğinin betimleyici ve normal dağılım istatistiklerine yer verilmektedir.

Çizelge 7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Betimleyici ve Normal Dağılım İstatistikleri

	n	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	204	3,941	0,986	-0,816	0,376
İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	204	3,966	0,949	-0,875	0,743
İşletmemiz ürünleri/hizmetleri ve bu ürün/hizmete ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	204	3,946	0,953	-0,822	0,613
İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	204	4,010	0,899	-0,883	0,975
İşletmemiz yüksek düzeyde ürün/hizmet tanıtımı yapar.	204	3,828	0,995	-0,649	0,056
İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	204	3,819	1,027	-0,758	0,337
İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	204	3,696	1,121	-0,775	-0,014
İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	204	3,789	1,007	-0,735	0,310
Yetkinlik	204	3,887	0,836	-0,731	0,769
İşletmemiz farklı ürün/hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	204	3,882	0,981	-0,965	1,037

Çizelge 7. (devamı) Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Betimleyici ve Normal Dağılım İstatistikleri

	n	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	204	3,931	0,939	-0,907	1,035
İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	204	3,593	1,063	-0,446	-0,232
Esneklik	204	3,802	0,923	-0,701	0,745
İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	204	3,814	0,970	-0,698	0,412
İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	204	3,824	0,977	-0,856	0,849
İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplere göre yüksektir.	204	3,770	1,046	-0,804	0,527
Cevap Verme	204	3,802	0,950	-0,756	0,720
İşletmemiz üretim/hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	204	3,926	0,947	-0,662	0,215
İşletmemiz yeni çıkan ürün/hizmeti pazara sunma konusunda hızlıdır.	204	3,804	1,051	-0,809	0,334
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	204	4,000	0,910	-0,912	1,133
Hız	204	3,910	0,884	-0,653	0,599
Örgütsel Çeviklik	204	3,855	0,833	-0,630	0,710

Örgütsel çeviklik ölçeğinde ilk en yüksek ortalama değere sahip üç ifade incelendiğinde çalışanlar, işletmenin hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçladığını ($\bar{X}=4,010$), işletmenin müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yaptığını ($\bar{X}=4,000$) ve işletmenin çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahip olduğunu ($\bar{X}=3,966$) belirtmişlerdir. En düşük ortalama değere sahip üç ifade ise; işletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir ($\bar{X}=3,593$), işletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır ($\bar{X}=3,696$) ve işletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplere göre yüksektir ($\bar{X}=3,770$) olmuştur.

Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Örgütsel çevikliğe ilişkin veri setinin, çarpıklık katsayısı -0,630 ve basıklık katsayısı 0,710'dur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında olduğu zaman verinin normal dağıldığı kabul edildiğinde örgütsel çeviklik ölçeğinin maddelerinin tümünün basıklık ve çarpıklık değerleri belirtilen aralık kapsamına girmektedir. Bu sebeple de verinin normal dağıldığı söylenebilmektedir.

3. Fark Analizleri

Bu bölümde personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ile örgütsel çeviklik değişkeni ve boyutları ortalama puanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonu demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerle test edilmektedir ve sonuçlar genelleme yapılarak yorumlanmaktadır.

Çizelge 8'de cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ile örgütsel çeviklik değişkeni ve boyutları ortalama puanlarının farklılığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Çizelge 8. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

Cinsiyetiniz		n	\bar{X}	SS	t	p
Sosyo_Politik_Destek	Erkek	87	3,902	0,819	0,577	0,565
	Kadın	117	3,838	0,771		
Katılımcı_Örgüt_İklim	Erkek	87	3,108	1,135	-0,293	0,770
	Kadın	117	3,152	1,007		
Rol_Belirsizliği	Erkek	87	3,000	1,044	0,124	0,901
	Kadın	117	2,983	0,915		
Kaynaklara_Erişim	Erkek	87	3,621	0,958	-0,681	0,497
	Kadın	117	3,709	0,892		
Bilgiye_Erişim	Erkek	87	3,651	1,094	-0,947	0,345
	Kadın	117	3,783	0,817		
Sosyal_Yapısal	Erkek	87	3,443	0,731	-0,322	0,748
	Kadın	117	3,474	0,675		
Anlam_ve_Yetenek	Erkek	87	4,391	0,650	-1,690	0,093
	Kadın	117	4,530	0,474		
Yetkinlik	Erkek	87	3,885	1,081	-1,401	0,163
	Kadın	117	4,071	0,704		
Etki	Erkek	87	3,437	1,206	-0,987	0,325
	Kadın	117	3,590	0,924		
Psikolojik_Motivasyon	Erkek	87	4,087	0,714	-1,745	0,083
	Kadın	117	4,242	0,486		
Personel_Güçlendirme	Erkek	87	3,443	0,731	-0,322	0,748
	Kadın	117	3,474	0,675		
Yetkinlik_OC	Erkek	87	3,834	0,900	-0,771	0,442
	Kadın	117	3,926	0,787		

Çizelge 8. (devamı) Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

Cinsiyetiniz		n	\bar{X}	SS	t	p
Esneklik	Erkek	87	3,736	0,963	-0,889	0,375
	Kadın	117	3,852	0,892		
Cevap_Verme	Erkek	87	3,766	0,966	-0,466	0,642
	Kadın	117	3,829	0,940		
Hız	Erkek	87	3,824	1,008	-1,161	0,247
	Kadın	117	3,974	0,777		
Örgütsel_Çeviklik	Erkek	87	3,794	0,888	-0,909	0,365
	Kadın	117	3,901	0,790		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda parametrik testlerden biri olan Bağımsız Grup T testi sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde, personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin tüm alt boyutları kapsamında kadın ve erkek çalışanların arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır ($p \geq 0,05$). Yani hem kadın hem erkek çalışanlar, personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin tüm alt boyutları kapsamında işletme içerisinde benzer bir algıya sahiptir.

Çizelge 9'da yaş değişkenine göre ölçek ve boyutlarının farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 9. Yaş Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

Yaşınız		n	\bar{X}	SS	t	p
Sosyo_Politik_Destek	18-25	41	4,134	0,754	2,467	0,014*
	26-64	163	3,798	0,787		
Katılımcı_Örgüt_İklim	18-25	41	3,463	1,040	2,250	0,026*
	26-64	163	3,050	1,053		
Rol_Belirsizliği	18-25	41	2,878	1,110	-0,828	0,409
	26-64	163	3,018	0,933		
Kaynaklara_Erişim	18-25	41	3,984	0,809	2,462	0,015*
	26-64	163	3,593	0,931		
Bilgiye_Erişim	18-25	41	3,992	0,993	2,023	0,044*
	26-64	163	3,661	0,923		
Sosyal_Yapısal	18-25	41	3,690	0,685	2,378	0,018*
	26-64	163	3,403	0,691		
Anlam_ve_Yetenek	18-25	41	4,533	0,570	0,793	0,429
	26-64	163	4,455	0,556		
Yetkinlik	18-25	41	4,211	0,822	1,783	0,076
	26-64	163	3,937	0,896		
Etki	18-25	41	3,268	1,101	-1,751	0,081
	26-64	163	3,589	1,035		

Çizelge 9. (devamı) Yaş Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

Yaşınız		n	\bar{X}	SS	t	p
Psikolojik_Motivasyon	18-25	41	4,222	0,612	0,552	0,581
	26-64	163	4,164	0,595		
Personel_Güçlendirme	18-25	41	3,690	0,685	2,378	0,018*
	26-64	163	3,403	0,691		
Yetkinlik_OC	18-25	41	4,091	0,802	1,757	0,080
	26-64	163	3,835	0,839		
Esneklik	18-25	41	3,992	0,970	1,476	0,141
	26-64	163	3,755	0,907		
Cevap_Verme	18-25	41	4,008	0,877	1,558	0,121
	26-64	163	3,751	0,962		
Hız	18-25	41	4,122	0,875	1,726	0,086
	26-64	163	3,857	0,880		
Örgütsel_Çeviklik	18-25	41	4,060	0,833	1,773	0,078
	26-64	163	3,804	0,827		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda yaş değişkenine göre personel güçlendirme ve boyutları ile örgütsel çeviklik değişkeni ve boyutları ortalama puanlarının farklılığını test etmek için parametrik testlerden Bağımsız Grup T testi sonuçlarına yer verilmektedir. Bu sonuçların p değerleri incelendiğinde personel güçlendirme ölçeğinin sosyo-yapısal alt boyutunda ve bu boyutun alt boyutlarının büyük çoğunluğunda ve yine buna bağlı olarak personel güçlendirme ölçeğinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. 18-24 yaş arası çalışanların, işletme içerisinde ihtiyaç duydukları sosyo-politik desteği alabildikleri, katılımcı örgüt iklimi içerisinde oldukları, ihtiyaç duydukları kaynaklara erişim sağlayabildikleri ve son olarak ihtiyaç duydukları bilgiye erişebildikleri yönündeki algıları 26-64 yaş arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, 18-24 yaş arası çalışanların işletmede hissedilen genel personel güçlendirme ve bu değişkenin sosyo-politik güçlendirme alt boyutunun güçlü olduğu yönündeki algısının 26-64 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 10'da eğitim düzeyi değişkenine göre ölçek ve boyutlarının farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 10. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

		n	\bar{x}	SS	F	p	İkili Karşılaştırmalar	
Sosyo_Politık_Destek	Lise ¹	31	3,742	0,925	0,998	0,370	-	-
	Ön	76	3,816	0,801				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,943	0,735				
	Total	204	3,865	0,791				
Katılımcı_Örgüt_İklim	Lise ¹	31	3,129	1,270	0,258	0,773	-	-
	Ön	76	3,068	1,078				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,186	0,982				
	Total	204	3,133	1,061				
Rol_Belirsizliği	Lise ¹	31	2,968	1,034	0,020	0,981	-	-
	Ön	76	2,982	0,949				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,003	0,975				
	Total	204	2,990	0,970				
Kaynaklara_Erişim	Lise ¹	31	3,624	1,144	0,438	0,646	-	-
	Ön	76	3,750	0,876				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,625	0,878				
	Total	204	3,672	0,920				
Bilgiye_Erişim	Lise ¹	31	3,624	0,995	0,289	0,750	-	-
	Ön	76	3,776	0,986				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,722	0,901				
	Total	204	3,727	0,945				
Sosyal_Yapısal	Lise ¹	31	3,403	0,855	0,175	0,839	-	-
	Ön	76	3,452	0,730				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,486	0,618				
	Total	204	3,461	0,697				
Anlam_ve_Yetenek	Lise ¹	31	4,419	0,710	0,622	0,538	-	-
	Ön	76	4,526	0,565				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	4,443	0,499				
	Total	204	4,471	0,559				
Yetkinlik	Lise ¹	31	4,118	0,888	2,206	0,113	-	-
	Ön	76	4,114	0,925				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,856	0,844				
	Total	204	3,992	0,887				
Etki	Lise ¹	31	3,548	0,961	0,414	0,662	-	-
	Ön	76	3,439	1,068				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,584	1,076				
	Total	204	3,525	1,054				

Çizelge 10. (devamı) Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

		n	\bar{x}	SS	F	p	İkili Karşılaştırmalar	
Psikolojik_Motivasyon	Lise ¹	31	4,188	0,661	0,485	0,617	-	-
	Ön	76	4,224	0,629				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	4,134	0,553				
	Total	204	4,176	0,598				
Personel_Güçlendirme	Lise ¹	31	3,403	0,855	0,175	0,839	-	-
	Ön	76	3,452	0,730				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,486	0,618				
	Total	204	3,461	0,697				
Yetkinlik_OC	Lise ¹	31	3,954	0,777	2,869	0,059	-	-
	Ön	76	4,041	0,783				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,744	0,878				
	Total	204	3,887	0,836				
Esneklik	Lise ¹	31	3,946	0,812	4,578	0,011*	Scheffe	2-3
	Ön	76	4,000	0,914				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,601	0,929				
	Total	204	3,802	0,923				
Cevap_Verme	Lise ¹	31	4,000	0,803	6,740	0,001**	Scheffe	2-3
	Ön	76	4,039	0,922				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,553	0,960				
	Total	204	3,802	0,950				
Hız	Lise ¹	31	4,000	0,793	5,710	0,004**	Scheffe	2-3
	Ön	76	4,140	0,822				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,701	0,915				
	Total	204	3,910	0,884				
Örgütsel_Çeviklik	Lise ¹	31	3,964	0,731	4,791	0,009**	Scheffe	2-3
	Ön	76	4,046	0,799				
	Lisans ²							
	Lisans ve yüksek lisans ³	97	3,671	0,856				
	Total	204	3,855	0,833				

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

Eğitim düzeyine göre örgütsel çeviklik ölçeğinin esneklik ($p<0,05$), cevap verme ($p<0,01$) ve hız ($p<0,01$) alt boyutlarının ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca, örgütsel çeviklik ölçeğinin de eğitim düzeyine göre ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,01$). Analize dahil olan eğitim düzeylerinden hangileri arasında anlamlı farklılık olduğunu anlayabilmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan analize göre ön lisan mezunu çalışanların lisans ve üstü mezunu çalışanlara göre işletmede esnekliğin, cevap vermenin, hızın ve yine buna

bağlı olarak genel örgütsel çevikliğin daha fazla olduğu yönünde bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 11’de işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre ölçek ve boyut ortalama puanlarının farklılık sonuçlarına yer verilmektedir.

Çizelge 11. İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

İşletmedeki çalışma süreniz?	n	\bar{X}	SS	t	p	
Sosyo_Politik_Destek	5-	135	3,841	0,811	-	0,538
	5+	69	3,913	0,752	0,617	
Katılımcı_Örgüt_İklim	5-	135	3,090	1,065	-	0,420
	5+	69	3,217	1,057	0,808	
Rol_Belirsizliği	5-	135	3,057	0,941	1,375	0,171
	5+	69	2,860	1,018		
Kaynaklara_Erişim	5-	135	3,649	0,920	-	0,631
	5+	69	3,715	0,924	0,481	
Bilgiye_Erişim	5-	135	3,662	0,953	-	0,167
	5+	69	3,855	0,921	1,386	
Sosyal_Yapısal	5-	135	3,440	0,703	-	0,551
	5+	69	3,502	0,690	0,597	
Anlam_ve_Yetenek	5-	135	4,427	0,580	-	0,121
	5+	69	4,556	0,507	1,558	
Yetkinlik	5-	135	3,948	0,933	-	0,326
	5+	69	4,077	0,788	0,984	
Etki	5-	135	3,348	1,093	-	0,001**
	5+	69	3,870	0,882	3,432	
Psikolojik_Motivasyon	5-	135	4,109	0,635	-	0,026*
	5+	69	4,306	0,495	2,245	
Personel_Güçlendirme	5-	135	3,440	0,703	-	0,551
	5+	69	3,502	0,690	0,597	
Yetkinlik_OC	5-	135	3,807	0,839	-	0,058
	5+	69	4,041	0,816	1,903	
Esneklik	5-	135	3,738	0,933	-	0,166
	5+	69	3,928	0,895	1,389	
Cevap_Verme	5-	135	3,743	0,931	-	0,215
	5+	69	3,918	0,981	1,245	
Hız	5-	135	3,877	0,872	-	0,449
	5+	69	3,976	0,908	0,759	
Örgütsel_Çeviklik	5-	135	3,793	0,825	-	0,133
	5+	69	3,978	0,840	1,508	

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

İşletmede çalışma süresine göre personel güçlendirme ölçeğinin psikolojik-motivasyonel alt boyutu (p<0,05) ile psikolojik-motivasyonel boyutunun etki alt boyutunun (p<0,01) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Yapılan analize göre beş yıldan daha az çalışanların beş yıldan daha fazla çalışanlara göre işletmede psikolojik-motivasyonel güçlendirmenin ve işletmedeki etkilerinin daha az olduğu yönünde bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 12’de çalışanların pozisyonu değişkenine göre ölçek ve boyut ortalama puanlarının farklılık sonuçlarına yer verilmektedir.

Çizelge 12. Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

		n	\bar{X}	SS	F	p	İkili Karşılaştırmalar	
Sosyo_Politik_Destek	Yönetici ¹	40	3,856	0,757	1,645	0,196	-	-
	Uzman ²	61	4,012	0,697				
	Diğer ³	103	3,782	0,848				
	Total	204	3,865	0,791				
Katılımcı_Örgüt_İklim	Yönetici ¹	40	3,105	0,980	2,267	0,106	-	-
	Uzman ²	61	3,367	0,946				
	Diğer ³	103	3,006	1,139				
	Total	204	3,133	1,061				
Rol_Belirsizliği	Yönetici ¹	40	2,875	0,908	0,712	0,492	-	-
	Uzman ²	61	2,934	1,038				
	Diğer ³	103	3,068	0,954				
	Total	204	2,990	0,970				
Kaynaklara_Erişim	Yönetici ¹	40	3,542	0,846	0,952	0,388	-	-
	Uzman ²	61	3,792	0,876				
	Diğer ³	103	3,650	0,971				
	Total	204	3,672	0,920				
Bilgiye_Erişim	Yönetici ¹	40	3,700	0,905	0,206	0,814	-	-
	Uzman ²	61	3,792	0,880				
	Diğer ³	103	3,699	1,002				
	Total	204	3,727	0,945				
Sosyal_Yapısal	Yönetici ¹	40	3,406	0,572	1,279	0,281	-	-
	Uzman ²	61	3,580	0,641				
	Diğer ³	103	3,412	0,767				
	Total	204	3,461	0,697				
Anlam_ve_Yetenek	Yönetici ¹	40	4,488	0,572	0,101	0,904	-	-
	Uzman ²	61	4,489	0,447				
	Diğer ³	103	4,453	0,615				
	Total	204	4,471	0,559				
Yetkinlik	Yönetici ¹	40	3,708	1,092	2,710	0,069	-	-
	Uzman ²	61	4,016	0,640				
	Diğer ³	103	4,087	0,910				
	Total	204	3,992	0,887				
Etki	Yönetici ¹	40	3,908	0,958	3,495	0,032*	Scheffe	1-3
	Uzman ²	61	3,481	0,912				
	Diğer ³	103	3,401	1,138				
	Total	204	3,525	1,054				
Psikolojik_Motivasyon	Yönetici ¹	40	4,180	0,663	0,003	0,997	-	-
	Uzman ²	61	4,179	0,420				
	Diğer ³	103	4,172	0,663				
	Total	204	4,176	0,598				
Personel_Güçlendirme	Yönetici ¹	40	3,406	0,572	1,279	0,281	-	-
	Uzman ²	61	3,580	0,641				
	Diğer ³	103	3,412	0,767				
	Total	204	3,461	0,697				
Yetkinlik_OC	Yönetici ¹	40	3,807	0,883	0,890	0,412	-	-
	Uzman ²	61	3,808	0,891				
	Diğer ³	103	3,964	0,784				
	Total	204	3,887	0,836				

Çizelge 12. (devamı) Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Ölçek ve Boyut Puanlarının Farklılık Sonuçları

		<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	İkili Karşılaştırmalar	
Esneklik	Yönetici ¹	40	3,633	0,969	2,548	0,081	-	-
	Uzman ²	61	3,672	0,955				
	Diğer ³	103	3,945	0,870				
	Total	204	3,802	0,923				
Cevap_Verme	Yönetici ¹	40	3,617	1,072	3,362	0,037*	LSD	1-3
	Uzman ²	61	3,639	1,001				
	Diğer ³	103	3,971	0,842				
	Total	204	3,802	0,950				
Hız	Yönetici ¹	40	3,683	0,998	2,820	0,062	-	-
	Uzman ²	61	3,831	0,898				
	Diğer ³	103	4,045	0,810				
	Total	204	3,910	0,884				
Örgütsel_Çeviklik	Yönetici ¹	40	3,712	0,892	2,116	0,123	-	-
	Uzman ²	61	3,751	0,880				
	Diğer ³	103	3,973	0,769				
	Total	204	3,855	0,833				

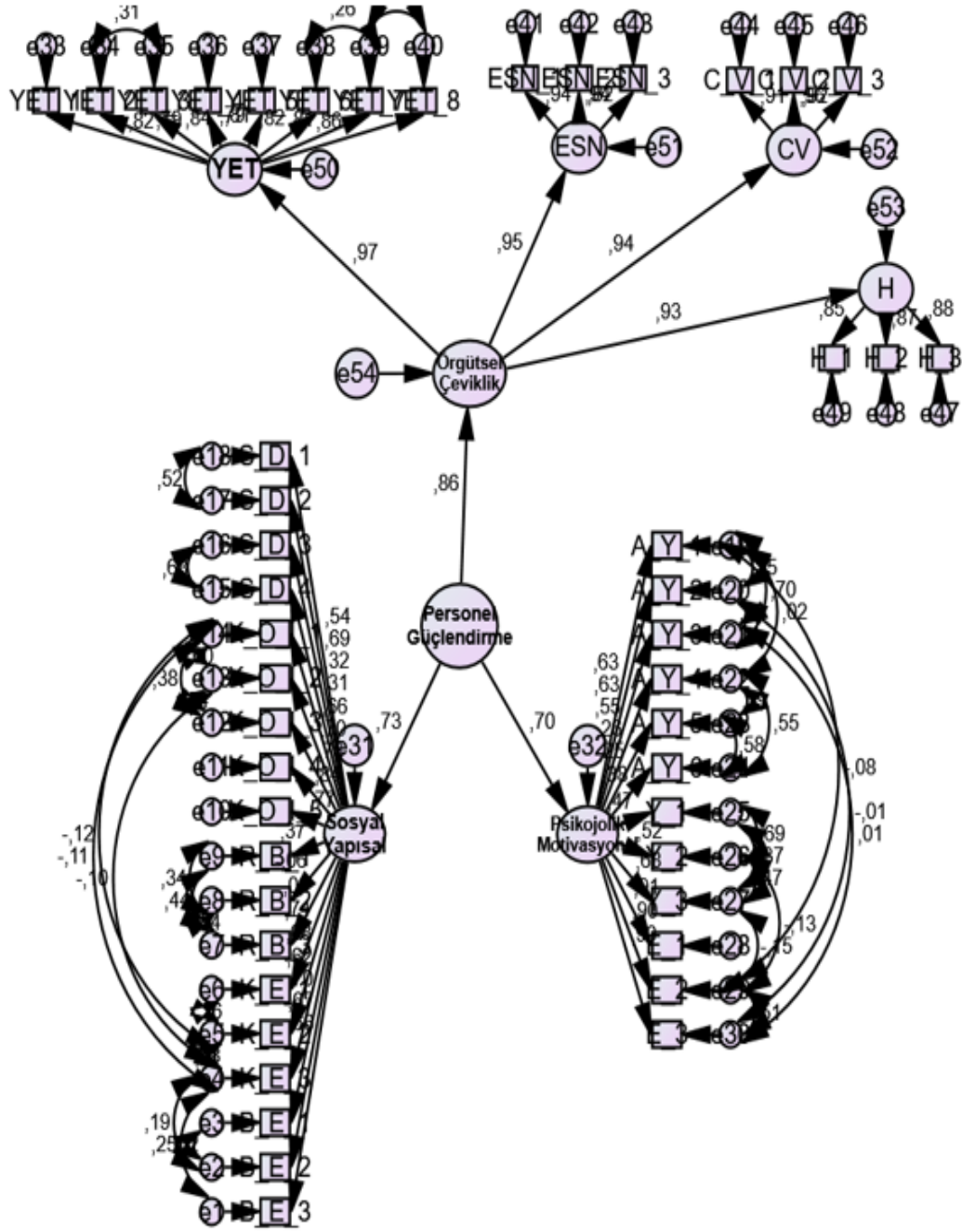
**p<0,01, *p<0,05

Çalışanların pozisyonuna göre personel güçlendirme ölçeğinin psikolojik motivasyonel alt boyutuna bağlı etki boyutunun ve örgütsel çeviklik ölçeğinin cevap verme alt boyutunun ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu alt boyutlarda analize dahil olan pozisyonlardan hangileri arasında anlamlı farklılık olduğunu anlayabilmek amacıyla Scheffe ve LSD testleri yapılmıştır. Yapılan analizlere göre yönetici grubunun diğer çalışanlara göre işletmede daha yüksek etkiye sahip olduğuna dair bir algısı olduğu ve işletmedeki cevap verme hızının diğer pozisyonlara göre yöneticilerde daha düşük olduğu görülmektedir.

4. Yapısal Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında belirtilen hipotezler çoklu regresyon analiz yöntemi olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Personel güçlendirme ve boyutlarının örgütsel çeviklik ve boyutları üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modelleri Şekil 7, Şekil 8 ve Şekil 9' deki gibidir.

Şekil 7'de personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli gösterilmektedir.



Şekil 7. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Çizelge 13’ de personel güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum değerleri yer almaktadır.

Çizelge 13. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ² Değeri (CMIN)	1949,236	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	993		
p	0,000	≤0,01	-
X ² /df (CMIN/DF)	1,963	≤3	≤4-5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,802	≥0,950	0,900≤NFI≤0,940
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,900	≥0,950	0,900≤IFI≤0,940
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,891	≥0,970	≥0,950
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,069	≤0,05	0,06≤RMSEA≤0,08
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,112	≤0,05	0,06≤RMR≤0,08

Yukarıdaki çizelgede yapısal regresyon modelinin ki-kare değeri 1949,236, serbestlik derecesi 993 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. CMIN/DF indeksi 1,963 değeri iyi uyum ve IFI indeksi 0,900 ve RMSEA indeksi 0,069 değerleri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,802 değeri ile 0,900' in altında, CFI indeksi 0,891 değeri ile 0,950' nin altında ve RMR indeksi 0,112 değeri ile 0,08'in üstünde kaldığı için iyi uyum göstermemektedir. Elde edilen çizelge sonuçları oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ve modelin yapısal olarak doğrulandığı görülmektedir.

Çizelge 14' de personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe etkisini gösteren yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları verilmektedir.

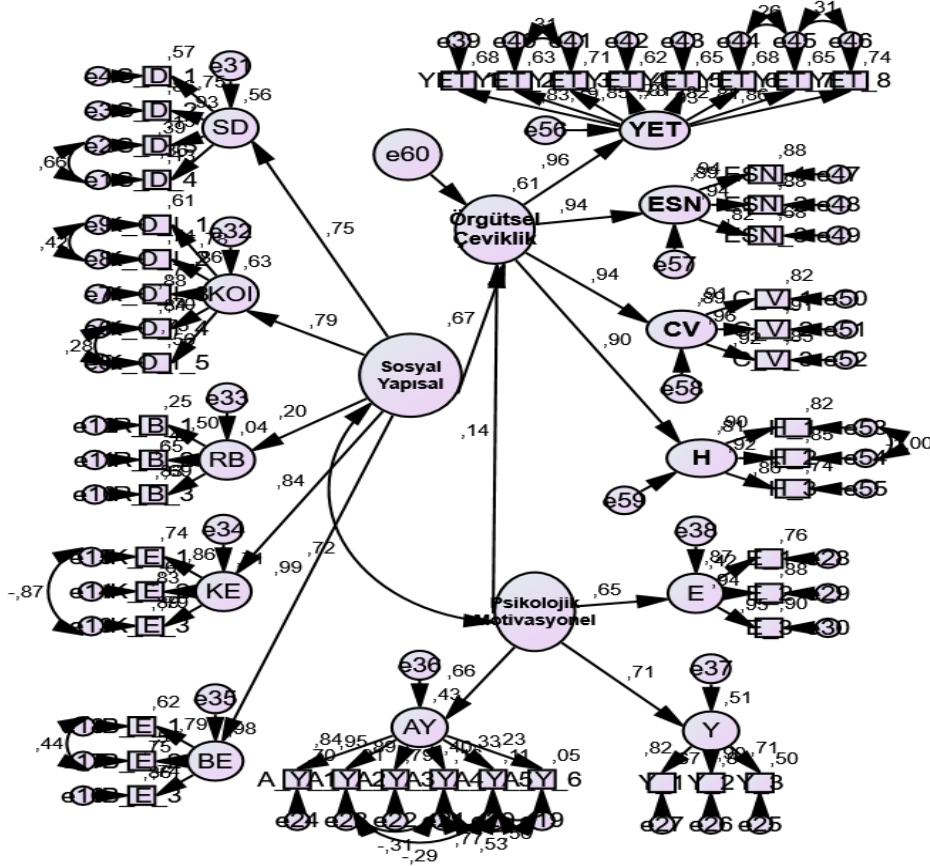
Çizelge 14. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Regresyon Ağırlıkları

			β	B	SE	t	p	R ²
Örgütsel_Çeviklik	<---	Personel Güçlendirme	1,607	0,863	0,217	7,405	0,000**	0,744

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

Çizelge 14'e bakıldığında personel güçlendirmenin ($p=0,0000<0,05$) örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel çevikliği %86 oranında açıkladığı söylenebilir.

Şekil 8'de sosyo-yapısal ve psikolojik-motivasyonel personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli gösterilmektedir.



Şekil 8. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutları ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Çizelge 15' de personel güçlendirmenin sosyo-yapısal ve psikolojik-motivasyonel boyutları ile örgütsel çeviklik arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum değerleri yer almaktadır.

Çizelge 15. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutlarının Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ² Değeri (CMIN)	1883,994	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	1006		
p	0,000	≤0,01	-
X ² /df (CMIN/DF)	1,873	≤3	≤4-5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,808	≥0,950	0,900≤NFI≤0,940
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,900	≥0,950	0,900≤IFI≤0,940
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,900	≥0,970	≥0,950
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,066	≤0,05	0,06≤RMSEA≤0,08
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,08	≤0,05	0,06≤RMR≤0,08

Yukarıdaki çizelgede modelin ki-kare değeri 1883,994, serbestlik derecesi 1006 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. CMIN/DF indeksi 1,873 değeri ile iyi uyum gösterirken, IFI indeksi 0,900 değeri, RMSEA indeksi 0,066 değeri ve RMR indeksi 0,08 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,808 değeri ile 0,900'ın ve CFI indeksi 0,900 değeri ile 0,950' in altında kaldığı için iyi uyum göstermemektedir. Elde edilen çizelge sonuçları oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ve modelin yapısal olarak doğrulandığı görülmektedir.

Çizelge 16' da personel güçlendirmenin sosyo-yapısal ve psikolojik-motivasyonel boyutlarının örgütsel çevikliğe etkisini gösteren yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları verilmektedir.

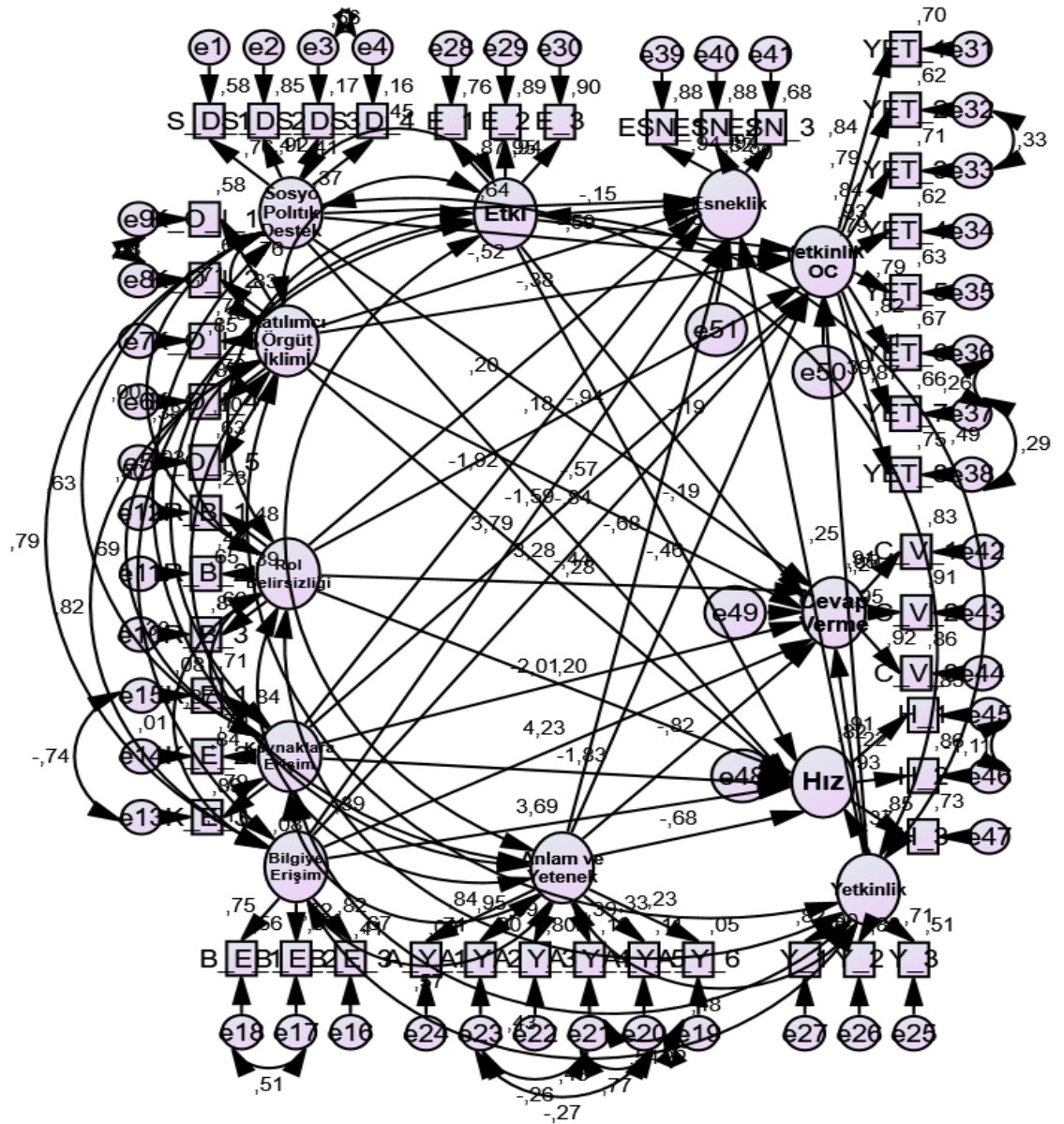
Çizelge 16. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutlarının Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Regresyon Ağırlıkları

			β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	R ²
Örgütsel_Çevikli	<--	Sosyal_Yapısal	2,43	0,67	0,58	4,17	0,000*	0,61
k	-		1	4	3		*	1
Örgütsel_Çevikli	<--	Psikolojik_Motivasyone	0,99	0,14	0,81	1,22	0,220	
k	-	l	4			7		

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

Çizelge 16'ya bakıldığında sosyo-yapısal personel güçlendirmenin ($p=0,0000 \leq 0,01$) örgütsel çeviklik üzerinde etkisi varken psikolojik-motivasyonel personel güçlendirmenin ($p=0,220 > 0,05$) örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Sosyo-Yapısal personel güçlendirmenin örgütsel çevikliği %67 oranında açıkladığı söylenebilir. Sosyo-yapısal personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Şekil 9'da personel güçlendirmenin boyutlarının örgütsel çevikliğin boyutlarına etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli gösterilmektedir.



Şekil 9. Personel Güçlendirmenin Boyutları ile Örgütsel Çevikliğin Boyutları Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Çizelge 17’ de personel güçlendirmenin boyutları ile örgütsel çevikliğin boyutları arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum değerleri yer almaktadır.

Çizelge 17. Personel Güçlendirmenin Boyutlarının Örgütsel Çevikliğin Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ² Değeri (CMIN)	1783,206	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	960		
p	0,000	≤0,01	-
X ² /df (CMIN/DF)	1,858	≤3	≤4-5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,818	≥0,950	0,900≤NFI≤0,9 40
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,900	≥0,950	0,900≤IFI≤0,94 0
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,906	≥0,970	≥0,950
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,065	≤0,05	0,06≤RMSEA≤ 0,08
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,08	≤0,05	0,06≤RMR≤0,0 8

Yukarıdaki çizelgede modelin ki-kare değeri 1783,206, serbestlik derecesi 960 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. CMIN/DF indeksi 1,858 değeri ile iyi uyum gösterirken, IFI indeksi 0,900 değeri, RMSEA indeksi 0,065 değeri ve RMR indeksi 0,08 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,818 değeri ile 0,900’ın ve CFI indeksi 0.906 değeri ile 0,950’ in altında kaldığı için iyi uyum göstermemektedir. Elde edilen çizelge sonuçları oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ve modelin yapısal olarak doğrulandığı görülmektedir.

Çizelge 18’ de personel güçlendirmenin boyutlarının örgütsel çevikliğin boyutlarına etkisini gösteren yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları verilmektedir.

Çizelge 18. Personel Güçlendirmenin Boyutlarının Örgütsel Çevikliğin Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Regresyon Ağırlıkları

			β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2
Esneklik	<---	Etki	-0,141	-0,146	0,197	-0,718	0,473	0,900
Esneklik	<---	Sosyo_Politik_Destek	-0,694	-0,641	0,367	-1,892	0,058	
Esneklik	<---	Katılımcı_Örgüt_İklimi	-0,524	-0,522	0,345	-1,518	0,129	
Esneklik	<---	Rol_Belirsizliği	0,171	0,197	0,158	1,08	0,280	
Esneklik	<---	Kaynaklara_Erişim	-2,007	-1,925	0,594	-3,378	0,000**	
Esneklik	<---	Bilgiye_Erişim	4,295	3,789	1,041	4,126	0,000**	
Esneklik	<---	Anlam_ve_Yetenek	-3,712	-0,679	1,859	-1,996	0,046*	
Esneklik	<---	Yetkinlik	0,286	0,247	0,25	1,143	0,253	
Yetkinlik_OC	<---	Etki	-0,114	-0,131	0,153	-0,747	0,455	0,934
Yetkilik_OC	<---	Sosyo_Politik_Destek	-0,574	-0,592	0,286	-2,011	0,044*	
Yetkilik_OC	<---	Katılımcı_Örgüt_İklimi	-0,338	-0,375	0,268	-1,261	0,207	
Yetkinlik_OC	<---	Rol_Belirsizliği	0,141	0,181	0,123	1,146	0,252	
Yetkinlik_OC	<---	Kaynaklara_Erişim	-1,484	-1,589	0,461	-3,216	0,001**	
Yetkinlik_OC	<---	Bilgiye_Erişim	3,327	3,276	0,816	4,078	0,000**	
Yetkinlik_OC	<---	Anlam_ve_Yetenek	-2,251	-0,459	1,33	-1,693	0,091	
Yetkinlik_OC	<---	Yetkinlik	0,247	0,239	0,194	1,275	0,202	
Cevap_Verme	<---	Etki	-0,181	-0,195	0,21	-0,865	0,387	0,948
Cevap_Verme	<---	Sosyo_Politik_Destek	-0,971	-0,936	0,395	-2,461	0,014*	
Cevap_Verme	<---	Katılımcı_Örgüt_İklimi	-0,549	-0,571	0,368	-1,491	0,136	
Cevap_Verme	<---	Rol_Belirsizliği	0,236	0,284	0,169	1,395	0,163	
Cevap_Verme	<---	Kaynaklara_Erişim	-2,01	-2,013	0,63	-3,191	0,001**	
Cevap_Verme	<---	Bilgiye_Erişim	4,595	4,232	1,113	4,13	0,000**	
Cevap_Verme	<---	Anlam_ve_Yetenek	-4,273	-0,816	2,046	-2,088	0,037*	
Cevap_Verme	<---	Yetkinlik	0,24	0,217	0,265	0,903	0,366	
Hız	<---	Etki	-0,172	-0,189	0,181	-0,951	0,342	0,820
Hız	<---	Sosyo_Politik_Destek	-0,846	-0,835	0,34	-2,486	0,013*	
Hız	<---	Katılımcı_Örgüt_İklimi	-0,41	-0,437	0,317	-1,295	0,195	
Hız	<---	Rol_Belirsizliği	0,165	0,203	0,145	1,136	0,256	
Hız	<---	Kaynaklara_Erişim	-1,784	-1,83	0,545	-3,272	0,001**	
Hız	<---	Bilgiye_Erişim	3,909	3,688	0,961	4,069	0,000**	
Hız	<---	Anlam_ve_Yetenek	-3,467	-0,678	1,721	-2,015	0,044*	
Hız	<---	Yetkinlik	0,397	0,367	0,23	1,722	0,085	

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

Çizelge 17'ye bakıldığında;

Personel güçlendirmenin alt boyutları olan kaynaklara erişim ($p=0,000 \leq 0,01$), bilgiye erişim ($p=0,000 \leq 0,01$) ve anlam & yetenek ($p=0,046 \leq 0,005$) değişkenlerinin örgütsel çevikliğin alt boyutlarından biri olan esneklik üzerinde etkisi vardır ve bu değişkenlerin esnekliği 90% oranında açıkladığı söylenebilir. Kaynaklara erişim ve anlam & yetenek değişkenlerinin esneklik üzerinde negatif yönde etkisi varken bilgiye erişimin ise pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Personel güçlendirmenin alt boyutları olan sosyo-politik destek ($p=0,044 \leq 0,05$), kaynaklara erişim ($p=0,001 \leq 0,01$) ve bilgiye erişim ($p=0,000 \leq 0,01$) değişkenlerinin örgütsel çevikliğin alt boyutlarından biri olan yetkinlik üzerinde etkisi vardır ve bu değişkenlerin yetkinliği 93% oranında açıkladığı söylenebilir. Sosyo-politik destek ve kaynaklara erişim değişkenlerinin yetkinlik üzerinde negatif yönde etkisi varken bilgiye erişimin ise pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Personel güçlendirmenin alt boyutları olan sosyo-politik destek ($p=0,014 \leq 0,05$), kaynaklara erişim ($p=0,001 \leq 0,01$), bilgiye erişim ($p=0,000 \leq 0,01$) ve anlam & yetenek ($p=0,037 \leq 0,05$) değişkenlerinin örgütsel çevikliğin alt boyutlarından biri olan cevap verme üzerinde etkisi vardır ve bu değişkenlerin yetkinliği 95% oranında açıkladığı söylenebilir. Sosyo-politik destek, kaynaklara erişim ve anlam & yetenek değişkenlerinin cevap verme üzerinde negatif yönde etkisi varken bilgiye erişimin ise pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Personel güçlendirmenin alt boyutları olan sosyo-politik destek ($p=0,013 \leq 0,05$), kaynaklara erişim ($p=0,001 \leq 0,01$), bilgiye erişim ($p=0,000 \leq 0,01$) ve anlam & yetenek ($p=0,044 \leq 0,05$) değişkenlerinin örgütsel çevikliğin alt boyutlarından biri olan hız üzerinde etkisi vardır ve bu değişkenlerin yetkinliği 82% oranında açıkladığı söylenebilir. Sosyo-politik destek, kaynaklara erişim ve anlam & yetenek değişkenlerinin hız üzerinde negatif yönde etkisi varken bilgiye erişimin ise pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

5. Hipotez sonuçları

Araştırma modeline ait hipotez sonuçlarına çizelge 19’ da yer verilmiştir.

Çizelge 19. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ	ETKİ YÖNÜ
H1	Personel güçlendirme örgütsel çevikliği etkilemektedir.	+	P
H1a	Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Yapısal’ alt boyutu örgütsel çevikliği etkilemektedir.	+	P
H1b	Personel güçlendirmenin ‘Psikolojik-Motivasyonel’ alt boyutu örgütsel çevikliği etkilemektedir.	-	
H2a	Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H2b	Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H2c	Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H2d	Personel güçlendirmenin ‘Sosyo-Politik Destek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H3a	Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H3b	Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H3c	Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H3d	Personel güçlendirmenin ‘Katılımcı Örgüt İklimi’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H4a	Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H4b	Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H4c	Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H4d	Personel güçlendirmenin ‘Rol Belirsizliği’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H5a	Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H5b	Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H5c	Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H5d	Personel güçlendirmenin ‘Kaynaklara Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H6a	Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	P
H6b	Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	P
H6c	Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	P
H6d	Personel güçlendirmenin ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	P
H7a	Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H7b	Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğinin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N

Çizelge 19. (devamı) Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ	ETKİ YÖNÜ
H7c Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H7d Personel güçlendirmenin ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	+	N
H8a Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H8b Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H8c Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H8d Personel güçlendirmenin ‘Yetkinlik’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H9a Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Yetkinlik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H9b Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Esneklik’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H9c Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Cevap Verme’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	
H9d Personel güçlendirmenin ‘Etki’ alt boyutu örgütsel çevikliğin ‘Hız’ alt boyutunu etkilemektedir.	-	

+: Desteklendi, -: Desteklenmedi ve P: Pozitif, N: Negatif

Çizelge 19’ da yer alan hipotez sonuçlarına bakıldığında H1, H2 ve H7 hipotezlerinin kısmen (H1b ve H2b ve H7a desteklenmediği için), H5 ve H6 hipotezlerinin tamamen desteklendiği görülmektedir.

Ayrıca, çalışmanın birincil düşüncesi olan personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir.

V.SONUÇ VE ÖNERİLER

Demografik sonuçlara bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun kadın, orta yaşlı, büyük çoğunluğunun üniversite mezunu ve işletmedeki çalışma süresinin beş yılı geçmediği ayrıca yarısının uzman ve üstü pozisyonlarda çalışmakta olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe etkisini inceleyen YEM sonuçları şirket çalışanlarının güçlendirme algısının aslında örgütsel çeviklik algı düzeylerinde pozitif yönde artışa neden olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara karşılık personel güçlendirmenin sosyo-yapısal ve psikolojik-motivasyonel boyutları ile örgütsel çeviklik arasında oluşturulan YEM sonuçlarına bakıldığında işyerinde çalışanların sosyo-yapısal güçlendirme algıları pozitif yönde arttığında örgütsel çeviklik düzeyinin artacağını ileri sürmek mümkün olmasına rağmen çalışanların psikolojik-motivasyonel güçlendirme algı düzeylerinin literatürde yer alan bilgilerin aksine örgütsel çeviklik düzeyine etkisinin olmadığını göstermektedir (Harraf et al., 2015: 684).

Personel güçlendirmenin tüm alt boyutlarının örgütsel çevikliğin tüm alt boyutlarına etkisine inceleyen YEM sonuçlarına bakıldığında ise bir önceki YEM’ de psikolojik-motivasyonel güçlendirmenin örgütsel çevikliğine etkisinin olmadığı görülmüşken bu modelde psikolojik-motivasyonel boyutunun ‘Anlam ve Yetenek’ alt boyutunun örgütsel çevikliğe negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yine bir önceki YEM’ e göre sosyo-yapısal personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe pozitif yönde etkisi olduğunu söyleyebiliyorken tüm alt boyutlar çerçevesinden bakıldığında aslında yalnızca ‘Bilgiye Erişim’ alt boyutunun pozitif yönde etki yarattığı bunun dışında ‘Sosyo-Politik ve Kaynaklara Erişim’ alt boyutlarının negatif etkisi olduğu ve ‘Katılımcı Örgüt İklimi & Rol Belirsizliği’ alt boyutlarının örgütsel çevikliği hiç etkilemediği tespit edilmiştir.

Literatürde ifade edilen örgüt üyelerinin sosyo-yapısal olarak güçlendirilmelerinin, psikolojik-motivasyonel güçlendirmenin de temellerini

oluşturacağı yaklaşımından yola çıkılacak olursa çalışma sonuçlarından örgüt çalışanlarının kurumun stratejisini anlamaları ve stratejik bilgilere gerekli oranda ulaşım sağlayabildiklerini düşünmelerinin psikolojik-motivasyonel olarak güçlenmeleri için yetersiz kaldığını ifade etmek mümkündür. Hatta çalışanların inanç, değer, yargı, davranışları ile iş yerindeki rolü arasındaki uyum ve yaptığı iş ile ilgili yetkinlik algısının örgütsel çeviklik üzerinde negatif bir etki yaratmakta olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların maruz kaldıkları örgüt iklimi ve bu bağlamda içinde buldukları örgüt kültürü açısından değerlendirildiğinde, kişisel olarak gelişime ve öğrenmeye açık bir yaklaşım sergiliyor olduklarını düşünmelerine rağmen beklenenin aksine kuruluş içerisinde yeterli oranda gelişim odaklı ve inovatif bir kültür oluşturulmadığı yönünde algıya sahip olduklarını buna bağlı olarak da iç & dış çevreye düşük duyarlılıkta, içe kapanık bir iklim içerisinde yer aldıklarını düşündürmektedir.

Bununla birlikte, çalışanların, örgütün diğer üyeleri tarafından desteklenmesi ve işlerini yürütebilmek için kaynaklara erişilebilirlikleri yönündeki algılarının beklenenin tersine zayıf olduğu yani birlikte başarıma, adalet ve yönetim tarafından anlaşılabilirlik kavramlarının yer almadığı bir kültür algısına sahip oldukları ve yine buna bağlı olarak otoriter yönetim anlayışının ve benmerkezci bir iklimin içerisinde buldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen sonuçların dışında, çalışanların, örgüt içi yetki hiyerarşisi ve görev tanımları, yaptıkları iş ile ilgili operasyonel, yönetsel ve stratejik çıktıları etkileme düzeyi, işin gerçekleştirilmesi ve gereken kararların alınması yönündeki iradesi algılarının örgütsel çeviklik üzerinde bir etki yaratmaması örgüt kültürü içerisinde 'yetkelendirme' (yetki ve sorumluluk) kavramının henüz yerleşmemiş olduğu ve bu kavramı öne çıkaran güven veren, teşvik edici ve katılımcı iklimin oluşturulmadığı anlamı taşımaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında çalışma sonuçları, incelenen kuruluşun örgüt kültürü ve örgüt iklimi değişikliği gereksinimlerini de ortaya koymaktadır. Söz konusu kültür ve iklim değişikliği nedeniyle çalışan davranışlarının da o ölçü de değişiklik göstereceği dolayısıyla örgütsel çeviklik üzerinde etki oluşturma veya mevcut etkiyi artırması ihtimalinden söz etmek mümkün olacaktır.

Ayrıca çalışma sonuçları, personel güçlendirmenin boyutlarının örgütsel çevikliğin boyutlarına etki düzeyleri açısından değerlendirildiğinde ise personel güçlendirmenin herhangi bir boyutunun pozitif ya da negatif etki fark etmeksizin neredeyse örgütsel çevikliğin tüm alt boyutlarına etki göstermekte olduğu bunun da güçlendirmenin minimal düzeyde artırımının bile örgütün çevikliği üzerinde etki yaratabileceği anlamına gelmektedir.

Elde edilen sonuçlara bütünsel olarak bakıldığında personel güçlendirmenin örgütsel çevikliğe etkisi olduğu gibi örgütsel çevikliğin de personel güçlendirme üzerinde etkisi olduğu öngörülebilir. Ancak bu etkinin değerlendirilebilir olması için inisiyatif ve sorumluluk alan özgün bir kültür oluşturmaya ihtiyaç bulunmakta olduğu varsayılabilir. Çalışma bu bağlamda yapılacak olan yeni araştırmalara da yol göstermektedir.

Örgütsel kültürün dönüşümü evrimsel bir yolculuk olmakla birlikte bu süreçte liderlik ve bütünsel bir bakış açısı gibi önemli kavramların organizasyona etki etmesi önem taşıyacaktır. Dönüşümün organizasyonun tüm boyutlarıyla uyumlu bir şekilde sağlanabilmesi için öncelikle kurumsal kültürün anlaşılması ve daha sonra organizasyonda yer alan liderlerin söz konusu kurum kültürünü doğru yönlendirmesi ve son olarak da istenen örgüt kültürünü oluşturmak için ihtiyaç duyulan örgütsel iklim oluşturularak, çalışanların buldukları kurum kültürünü içselleştirmeleri gerekmektedir. Tüm bu değerlendirmelerden yola çıkarak bir organizasyonda örgütsel kültürün dönüştürülmesinden önce çalışanların oluşturulmak istenen örgütsel iklime inançlarının ve buna bağlı olarak davranışlarının değişiminin sağlanması gerektiğini söylemek mümkündür.

Diğer bir deyişle, örgütsel çeviklik için personel güçlendirme önem taşıırken, personel güçlendirme süreci içselleştirilmeden, örgütsel çeviklik ile ilgili düzenlemelerin başarılı olma olasılığının düşük olabileceği ifade edilebilir. Sonuç olarak, sosyo-yapısal olarak güçlendirilmeyen bir örgütte psikolojik-motivasyonel boyutta güçlendirmeden de bahsetmenin pek mümkün olmayacağı ve çalışanların bunu yeterince algılamamasının örgütsel çeviklik üzerinde negatif bir etki ortaya koyabileceği değerlendirilmelidir. İleriye dönük yapılacak çalışmalarda bahsedilen bu kavramlar üzerinde durulmasının örgütsel çeviklik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymada fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARAS, A. A. (2005). **Sürdürülebilir Süreç Yönetimi**, İstanbul, Kalder.

ASWATHAPPA, K. (2016). **Organisational Behaviour**, Mumbai, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.

AULD, C. ve CUSKELLY, G. (2006). **Organisational theory and sport management**, South Melbourne, Thomson / Dunmore Press.

BASIM, N. H. ve SÖZEN, C. H. (2012). **Örgüt Kuramları**, İstanbul, Beta Basım Yayım.

Çetin, C. ve Lütü, A. (2017). **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi.

DAFT, R. L. (2010). **Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Ş.

George, D. ve Mallery, P. (2016). **IBM SPSS Statistics 23 Step by Step**, New York, Routledge.

GOSLING, J. (2004). **Introductory statistics: a comprehensive, self-paced, step by step statistics course for tertiary students**, Australia, Glebe, Pascal Press.

KARTHIKEYAN, C. (2019). **Organisational Theory**, India, IJMRA Publications.

KOÇEL, T. (2014). **İşletme yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Russell, B. ve Purcell, J. (2009). **Online research Essentials: Designing and implementing research studies**, USA: jossey-Bass, A Wiley Imprint.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2020). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım Yayım.

MAKALELER

- Altindiş, S. ve Özutku, H. (2011). "Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 161-191.
- Asgarnezhad Nouri, B. ve Mir Mousavi, M. (2020). "Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector", **Cuadernos de Gestión**, Cilt: 20, Sayı: 2, ss. 15-46.
- DEMİREL, E. Ö. ve GÜLER, M. (2022). "Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılmış Çalışmaların Teorik Açından İncelenmesi", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 361-378.
- Dobrzinskiene, R., Pauriene, G., Melnychuk, D., Mohelnyska, L. ve Sahachko, Y. (2022). "Effective management of a learning organization: creating opportunities for informal learning", **Independent Journal of Management & Production**, Cilt: 13, Sayı: 3, ss. s036-s057.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2015). "Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 0, Sayı: 35, ss. 1-17.
- ERKORKMAZ, Ü., ETİKAN, İ., DEMİR, O., ÖZDAMAR, K. ve SANİSOĞLU, Y. S. (2013). "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", **Türkiye Klinikleri J Med Sci.**, Cilt: 33, Sayı: 1, ss. 210-223.
- Farahani, A. ve Salimi, F. (2015). "The Study of the Relationship between Employees' Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company", **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Cilt: 4, Sayı: ss. 1067-1075.
- Gencer, C. ve Kayacan, A. (2017). "Yazılım Proje Yönetimi: Şelale Modeli ve Çevik Yöntemlerin Karşılaştırılması", **Bilişim Teknolojileri Dergisi**, Cilt: Sayı: ss. 335-352.
- Grubenmann, S. (2016). "Matrix Organisation", **Journalism Practice**, Cilt: 11, Sayı: 4, ss. 458-476.

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). "Organizational Agility", **Journal of Applied Business Research (JABR)**, Cilt: 31, Sayı: 2, ss. 675–686.
- Iranmanesh, M., Lim, K. H., Foroughi, B., Hong, M. C. ve Ghobakhloo, M. (2022). "Determinants of intention to adopt big data and outsourcing among SMEs: organisational and technological factors as moderators", **Management Decision**, Cilt: 61, Sayı: 1, ss. 201-222.
- Kaya, A. Y. ve Sıdıka. (2022). "İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme", **17**, Cilt: Sayı: ss.
- LENT, B. (2013). "08:00 Organization Management: OM", Cilt: Sayı: ss. 57-83.
- Özdil, D. E. ve Güler, M. (2022). "Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 361-378.
- Ryynänen, H. (2012). "A social network analysis of internal communication in a matrix organisation - the context of project business", **International Journal of Business Information Systems**, Cilt: 11, Sayı: 3, ss. 324.

TEZLER

- BASRI, S. (2019). "Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile incelenmesi: Kırşehir il örneği", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- COŞKUN, U. (2022). "Personel güçlendirme ve örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kurumsal araç kiralama işletmelerinde bir inceleme", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- ÇAVUŞ, M. F. (2006). "İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama", (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

- DEMİR, A. İ. (2022). "Haberde çerçeveleme ve örgüt kuramı bağlamında yazılı basında İstanbul Sözleşmesi'nin incelenmesi", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel Gazetecilik Ana Bilim Dalı.
- GÖZCÜ, Ö. F. (2020). "Örgütsel çeviklik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Üniversite personeli üzerine bir analiz", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- SAY, T. (2022). "Örgütsel erdemlilik ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- ŞENEL, Ö. (2006). "Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

DiĞER KAYNAKLAR

- COŞAR, B. (2020). Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi. Paper presented at the 5th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Gostivar, Makedonya.
- HOFFMANN, P. ve BARACSKAI, Z. (2020). Cluster Organization: We Do Not Know Where We Play. Paper presented at the 62nd International Scientific Conference on Economic and Social Development Lisbon.
- SALEPÇİOĞLU, M. A. ve CEYHAN, T. (2020). Hybrid-Covid Process Management: The New Economy and Sustainable Network Organization Approach - A New Model Design. In S. DARICI & M. A. YAZICI (Eds.), CORONALOGY: Multidisciplinary Academic Analysis in Perspective of Covid-19. Sciendo Publish.
- TRIAA, W., GZARA, L. ve VERJUS, H. (2016, 29 Aug.-1 Sept. 2016). Organizational Agility Key Factors for Dynamic Business Process Management. Paper presented at the 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI).

EKLER

EK-1 Personel Güçlendirme Ölçeği

EK-2 Örgütsel Çeviklik Ölçeği

EK-3 Etik Kurul Kararı

EK-1 Personel Güçlendirme Ölçeği

Personel Güçlendirme Ölçeği (Sosyo-Yapısal Boyutları)						
Boyut	Sorular	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sosyo-Politik Destek	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim					
	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği amirimden görmekteyim					
	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim					
	İşimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim					
Katılımcı Örgüt İklimi	Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların katıldığı tartışma ortamında alınır					
	Bu kurumda karar alma yaklaşımı, merkezîyetçi olmaktan çok esnekler					
	Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri değerlendirilir					
	Bu kurumda yaratıcı problem çözme teknikleri kullanılır					
Rol Belirsizliği	Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir					
	Bu kurumda yetki hiyerarsisi net olarak tanımlanmamıştır.					
	Bu kurumun alt seviyelerindeki pek çok görev iyi tanımlanmamıştır					
Kaynaklara Erişim	Bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmamıştır					
	Yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim					
	Daha iyi iş yapabilmem için ek kaynak ihtiyacımı yönetim genellikle karşılar					
Bilgiye Erişim	İşimi daha iyi yapabilmek için gerekli kaynaklara erişebilmekteyim					
	Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum					
	Bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum					
	İşimi iyi yapabilmek için gerekli stratejik bilgilere erişebiliyorum					
Personel Güçlendirme Ölçeği (Psikolojik Motivasyonel Boyutları)						
Boyut	Sorular	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Anlam ve Yetenek	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.					
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.					
Yetkinlik	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.					
	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.					
Etki	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.					
	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
	Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır					
	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					

EK-2 Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Örgütsel Çeviklik Ölçeği						
Boyut	Sorular	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yetkinlik	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
	İşletmemiz ürünleri/hizmetleri ve bu ürün/hizmete ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün/hizmet tanıtımı yapar.					
	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.					
	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
Esneklik	İşletmemiz farklı ürün/hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.					
	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
Cevap Verme	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplere göre yüksektir.					
Hız	İşletmemiz üretim/hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
	İşletmemiz yeni çıkan ürün/hizmeti pazara sunma konusunda hızlıdır.					
	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.					

EK-3 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.03.2022-43191



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-43191
Konu :Etik Onayı Hk.

02.03.2022

Sayın İşıl SEYRANİ AKTAN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.02.2022 tarihli ve 2022/03 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Işıl SEYRANİ AKTAN

ÖĞRENİM DURUMU:

2007, Ege Üniversitesi, Fen Fakültesi, Kimya Bölümü

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2005-2008 - Ege Üniversitesi İlaç Geliştirme ve Farmakokinetik Uygulama Araştırma Merkezi (ARGEFAR), İzmir, Araştırmacı Operatör

2008-2011 - Ege Chelab Gıda ve Endüstriyel Analiz Laboratuvarı, İzmir, Uzman

2011-2013 - AG PÜR Analiz Laboratuvarları, İzmir, Katkı, Kalıntı, Mineral Laboratuvarı Birim Sorumlusu

2013-2015 - OPET Petrolcülük A.Ş., İzmir, Laboratuvar Müdürü ve Yönetim Temsilcisi

2015-2017 - Kansai Altan Boya A.Ş., İzmir, Kalite Güvence Kimyageri

2019-.....- Taha Giyim A.Ş., İstanbul, Laboratuvar Kalite Yöneticisi

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Seyrani Aktan, I. & Salepçioğlu, M. A. (2023). Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 24 (1), 321-342. DOI: 10.31671/doujournal.1198144

DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER

Füsun Okçu Pelit, Hasan Ertaş, Işıl Seyrani, F. Nil Ertaş. Assessment of DFG-S19 method for the determination of common endocrine disruptor pesticides in wine samples with an estimation of the uncertainty of the analytical results. Food Chemistry **2013**, 138 (1), 54-61. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2012.10.053>