

Başarının Kilidini Açmak: Örgütsel Çevikliğin Kişi-İş Uyumunu Yükseltmesinde İş Şekillendirmenin Aracılık Rolü

Zişan Duygu Alioğulları¹

Received/ Başvuru: 22.06.2023

Accepted/ Kabul: 29.08.2023

Published/ Yayın: 30.09.2023

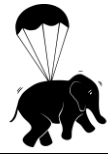
Özet

Belirsizliğin, değişimin ve muğlaklığın yüksek olduğu günümüz iş dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmesi için yapılarının hızlı ve esnek olması gerekmektedir. Hızlı hareket etme kabiliyetine sahip işletmeler yüksek rekabet avantajına sahip olduğu bilinmektedir. Örgütlere bu avantajı sağlayan örgütsel çeviklik, değişimlere ayak uydurabilen ve değişimlerden yararlanabilen bir yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan çalışanların kişilikleri ile yaptıkları iş özelliklerinin birbiriyle uyum içinde olması örgütler açısından arzu edilen bir durumdur. Değişim ortamında işlerin geleceği için önemli olan çalışanların iş şekillendirme faaliyetlerine ne kadar hazırlıklı olduğu da oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı, iş yerinde hızlılık, atiklik ve esnekliğin yansımaları olan örgütsel çevikliğin, çalışanın işe uyum sağlaması üzerindeki etkisinde iş şekillendirme eylemlerinin ne derecede etkili olduğunu araştırmaktır. Araştırma kapsamında, Erzurum ilinde özel bir banka çalışanlarından anket yoluyla veriler toplanmıştır. 317 çalışandan toplanan veriler, korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, değişen dünya şartlarında çevik olmanın örgütler için bir gereklilik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel çevikliğin çalışanın işi ile arasındaki uyumsuzluğu azalttığı bununla birlikte çalışanların işlerini şekillendirmelerinin bu ilişkide aracı rol üstlendiği görülmüştür. Yapılan literatür taramasında araştırma modelindeki değişkenlerin bir arada incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Elde edilen bulgular ışığında hem yöneticilere hem de örgüt yapısına yönelik pek çok öneri getirilmiş olup araştırmanın yazına katkısının önemli olduğu açıktır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel çeviklik, kişi-iş uyumu, iş şekillendirme

* Bu çalışma için Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 11 nolu ve 17.11.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Türkiye, zisana.aliogullari@erzurum.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6602-0344

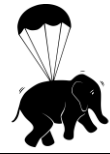


Unlocking Success: The Mediating Role of Job Crafting in Enhancing Person-Job Fit through Organizational Agility

Abstract

In today's business world, where uncertainty, change, and ambiguity are high, organizations must be quick and flexible in order to survive. Businesses with the ability to act quickly have a significant competitive advantage. Organizational agility that gives organizations this advantage is defined as a competency that can adapt to and benefit from these changes. On the other hand, it is desirable for organizations that the personalities of the employees and their job characteristics are a good fit with each other. In an environment of change, it is also very important how prepared the employees are for job crafting activities, which are important for the future of work. The purpose of this research is to investigate the effectiveness of job crafting practices in affecting organizational agility, which is a reflection of speed, agility, and flexibility in the workplace, on employees' job fit. Within the scope of the research, data were collected from the employees of a private bank in Erzurum using a questionnaire. Data collected from 317 employees were tested with correlation and structural equation modeling (SEM) analysis. As a result of the research, it was determined that being agile is a necessity for organizations in changing world conditions. In addition, it was seen that organizational agility reduces the fit between the employee and his job, and the crafting of the job of the employees plays a mediating role in this relationship. In the literature, no other study was found in which the variables in the research model were examined together. In light of the findings, many suggestions have been made for both managers and organizational structure, and it is obvious that the contribution of the research to the literature is important.

Keywords: organizational agility, person-job fit, job crafting



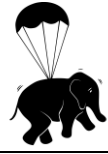
EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Technological advances and changes in market conditions in today's competitive conditions require an organization to adapt to change constantly. Sudden changes in external factors cause sudden problems in organizations, and this situation causes employees to experience negative emotions. These negative emotions caused by continuous and rapid changes in business processes, strategies, or technologies make it difficult for employees to adapt to their jobs, develop new skills, and develop proactive behaviors. Despite all these changes, it is vital for the effectiveness and efficiency of organizations where employees work, because they can manage job stress, feel comfortable and safe, and even protect their health.

Agility, which is effective in the formation of an effective and efficient organizational environment, is a reliable management approach that can adapt to the rapidly changing environment in the outside world, take into account all kinds of factors in its environment, and respond to them quickly, dynamically and appropriately. Forming an agility culture that responds to changes quickly, flexibly, and adaptively in organizations brings along a democratic and participative culture (Hesselberg, 2018). It has been observed that organizational agility provides employees with autonomy in fulfilling their responsibilities (Özen, 2021). This is expected to lead to employees taking more initiative in performing their jobs, making changes, redesigning, or personalizing their work. In changing working conditions, it is evident that organizations need to change old working conditions and need different solutions. In this case, employees' desire to maintain their work habits may have negative consequences. Through job shaping, the balance between available resources and job demands will lead employees to adapt to their jobs and find their work more meaningful. It is known that person-job fit is one of the most compelling phenomena for increasing the efficiency and effectiveness of organizations.

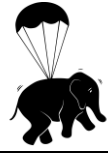
This study aims to investigate the role of job crafting in organizational agility by improving person-job fit. This study was conducted on the employees of the banking sector, which has an agile organizational structure. The impact of an organization's agility level on the employee's adaptation to the job requirements was measured. The influence of employees' job crafting behaviour on this effect was also investigated.

Research Method: The scale developed by Tims et al. (2012) and translated into Turkish by Uysal et al. (2018) was used to measure the level of job crafting behavior of employees. Lauer and Kristof-Brown (2001) created a 5-item one-dimensional scale to measure person-job fit in companies. Tallon and Pinsonneault (2011) created an 8-item one-dimension scale to assess organizational agility. The statements in the scale were graded between "strongly disagree" and "absolutely agree" on a 5-point Likert-type scale. Survey data in the study were collected in February 2023. The survey data gathered were analyzed with SPSS 22.0 and AMOS 22.0, and research hypotheses were tested by structural equation modeling.



The study sample consists of all private bank employees operating in the center of Erzurum and having more than one branch. A total of 317 surveys were distributed to all company employees, which has 422 employees, and after removing outliers and missing surveys, a total of 317 surveys were evaluated.

Conclusion: Finally, it was observed that job crafting mediates the relationship between organizational agility and person-job fit. In the literature review, it was seen that there was no study in this direction, including all of the variables. It has been observed that with the internalization of organizational agility, which contributes to the organization's ability to make a difference in working conditions and to produce solutions to the changing conditions of institutional mechanisms quickly, employees are more in balance with their jobs and the phenomenon of recrafting their jobs plays a mediating role in this relationship. It is seen that the results of the research fill a certain gap in the relevant literature and provide significant contributions. With the study, the importance of agile culture, which offers the ability to act according to external environmental dynamics and can respond quickly to all kinds of changes, has been demonstrated.

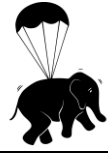


1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında teknoloji alanında yaşanan değişimler ve artan dijitalleşme sonucunda rekabet koşulları ve pazar yapısında pek çok değişim oluşmaktadır. Bu değişimler sonucunda pek çok belirsizlikle karşı karşıya kalan örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bu koşullara adepte olmak zorunda kalmışlardır. Değişim ortamında hayatına devam etmek isteyen örgüt, çeviklik kaslarını en verimli şekilde kullanmak zorundadır. Beklenmeyen bir değişim ile karşılaşan örgüt fırsatları ve tehditleri belirleyip doğru reaksiyon alabiliyorsa, faaliyetlerini sürdürme noktasında hızlı ve atik olabiliyorsa tüm bunları yaparken çevrelerine de uyum sağlayabiliyorsa o örgüt çevik olarak kabul edilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Wendler, 2016; Joiner, 2019; Akkaya ve Tabak, 2020). Dolayısıyla çeviklik, örgütün dışsal değişimlere hızlı cevap vermesini, öngörülemeyen olaylara karşı fırsat ve tehditleri belirlemesini, kriz ortamında örgütün kendini korumasını ve korunaklı bir halde olmasını yansıtan bir kavramdır.

Bu değişim düzeninde örgütlerin vereceği tepkiler kadar mevcut insan kaynağının da etkili şekilde nasıl kullanılması gerektiği konusu önem arz etmektedir. Tüm bu değişim ortamında çalışanların iş stresinin üstesinden geldiği, kendilerini rahat ve güvende hissettiği hatta sağlıklarını korudukları bir iş ortamında çalışmalarını örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir. Çalışanların örgüt kararlarına katıldığı, işleriyle kişiliklerinin uyum gösterdiği böylelikle daha fazla motive olup iş tatminine ulaştığı bir ortam istenilen bir durumdur. Örgütte yerleşik olan çeviklik kültürü ise, çalışanın örgütle kurduğu organik ya da inorganik bağı daha fazla güçlendirmeye yardım etmektedir. Örgütsel çeviklikle, örgütün savunma ve tepki verme mekanizmalarının aktif olduğu bu durumun çalışanın işe uyum düzeyini artırdığı bilinmektedir (Kusanke vd., 2023, Al-Nawasrah ve Alafi, 2021; Tallon ve Pinsonneault, 2011). Durağan olmayan iş dünyasında belirsizliklerin üstesinden gelmek, iş görevlerini yeniden tasarlanmak ve çalışanların örgütte aktif katılımlarını sağlamak örgütler için güçlü bir öncelik haline gelmiştir. Yine bu süreçte örgütler; tüm kurum yapısını, işlerini ve çalışanlarını yeniden şekillendirme ihtiyacı hissederek çalışan deneyimini odak nokta haline getirmiştir. İş şekillendirme, çalışanın işini kendi yetenek ve ilgi alanları ile uyumlaştırmasında ve bu konuda inisiyatif olarak işin yeniden tasarlanmasında uygun düzenlemeler yapmasıdır. Araştırmanın diğer bir değişkeni olan kişi-iş uyumu ise, çalışanların işlerinde motive olup tatmine ulaşarak o işte uzmanlaşmaya ve yaratıcı davranışlar sergilemeye iten ve örgütlerde olması arzulanan önemli bir faktördür.

Kurumsal hayatta yeni iş yapma şekillerine bazı örgütler yavaşlıkla adaptasyon sağlarken, bazı örgütlerin bu sürece çoktan hazır olmakta ve daha hızlı aksiyon almaktadır. Hızlı ve atik reaksiyon alabilen çevik örgütlerde stratejik önemi olan kişi-iş uyum düzeyinin yüksek olduğu bilinen bir durumdur. Araştırma, kişi-iş uyum düzeyinin yükseltilmesinde çevikliğin yetersiz olacağını; bu oranın daha fazla yükseltilmesinde çalışan deneyiminin odağa alınmasının ve işin şekillendirilmesinde çalışana inisiyatif verilmesinin büyük avantaj sağlayacağı



düşünülmektedir. Araştırma bu anlamda ilgili alan yazınında büyük bir boşluğu doldurmaktadır.

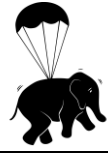
Araştırmada, örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde iş şekillendirme değişkenin aracı etkisi incelenmiştir. Literatürde değişkenler arasındaki ilişkiler farklı kombinasyonlarla incelenmiş olup araştırmanın mevcut modelindeki bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, araştırma özgün değerdedir. Dünyada değişimin sürekli olacağı, ekonomik krizlerin sıklıkla oluşacağı ve rekabetin bu çerçevede yaşanacağı aşikardır. Proaktif davranarak çevik hareket edebilen, şartların getirilerini hızlıca tespit edip buna göre büyüüp küçülebilen işletmelerin hayatta kalacağı şüphesizdir. Bu çalışma ortamı, örgütleri farklı iş yöntem ve teknik geliştirmeye de zorlamaktadır. Bu bilgilere dayanarak, mevcut iş düzeninin değişerek işlerin yapılmasında daha farklı yaklaşımların uygulanması gerektiği bilinmektedir. İş şekillendirmenin ön plana çıktığı çalışma şartlarında, çevikliğin kişi-iş uyumuna etkisinde iş şekillendirmenin aracılık rolünün araştırıldığı çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm olan giriş bölümünde çalışmanın yapılmasına neden olan temel problem tespit edilerek alan yazınında bu problemin çözümünün neden önemli olduğu belirtilmiştir. Bu problemden yola çıkılarak araştırmanın amacı açıklanmıştır. İkinci bölümde, çalışmada yer alan değişkenler tanımlanmış, literatürde yer alan çalışmalar ile değişkenlerin alt boyutları kavramsal açıklanarak hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma yönteminde neler yapıldığı, ölçekler, kullanılan istatistiksel analizler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma bulguları, beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları bulunmaktadır. Sonuçların paylaşıldığı son bölümde ise örgütlere, yöneticilere ve gelecek araştırmacılara öneriler sunulmuştur. Mevcut önerilerin örgüte ve yazına katkısının önemli olduğu aşikardır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

2.1. Örgütsel Çeviklik

Günümüzde pek çok çevresel değişiklikle karşı karşıya kalan örgütler, bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu değişimlere uyum sağlayamayan ve değişemeyen örgütler, hayatlarını devam ettirememeye ihtimaliyle karşı karşıya kalabilirler. Dolayısıyla örgütler değişim karşısında faaliyetlerini ve stratejilerini çok hızlı bir şekilde değiştirmeli ve kendilerini çevreye uyarlamalıdır. Bir danışmanlık firması olan Deloitte'nin 2020 yılında Türkiye'nin 17 farklı şehrinden toplam 334 çalışan ile yaptığı araştırmaya göre, örgütler için çevik olmanın son zamanlarda çok önemli hale geldiğini raporlanmıştır. Hazırlanan raporda, işleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz tehlikeleri gören ve bunlara karşı çevik davranan örgütler daha etkin aksiyon olarak daha uzun hayatta kalmışlardır ([Makers Türkiye, 2020](#)). Örgütlerin değişime tepki gösterebilme, bu tepkiyi hızlı gerçekleştirebilme gibi dinamik kabiliyetlere sahip olması olarak tanımlanan örgütsel çeviklik kavramı, örgütlerin istikrarı açısından da önemli bir yetenek haline gelmiştir ([Ravichandran, 2018](#); [Tallon vd., 2019](#); [Mrugalska ve Ahmed, 2021](#)).



Örgütsel çeviklik, bir örgütün yeni şartlara uyum sağlaması adına süreçlerini, yönetimini, kültürel ve beşerî yapısını dinamik ve hızlı bir şekilde değiştirme veya yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Jamrog vd., 2006; Mrugalska ve Ahmed, 2021). Başka bir deyişle, bir örgüt beklenmeyen bir değişim ile karşı karşıya kaldığında süratli bir şekilde fırsatları ve tehditleri belirleyip doğru reaksiyon alabiliyorsa, faaliyetlerini sürdürme noktasında hızlı ve atik olabiliyorsa tüm bunları yaparken çevrelerine de uyum sağlıyorsa o örgüt çevik olarak kabul edilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Wendler, 2016; Joiner, 2019; Akkaya ve Tabak, 2020).

Örgütsel çeviklik, fırsat ve tehditleri görüp, hızlı ve atik bir şekilde örgütün kendisini, iş yapış şekillerini (Eisenhardt ve Martin, 2000, s.1107), kaynaklarını, süreçlerini, stratejilerini, girişim faaliyetlerini ve kültürünü yeniden tasarlayıp düzenleyebilen bir olgudur (Yang ve Liu, 2012). Çevik örgütler çalışanlara yetkinlik, sorumluluk ve otonom imkânı sağlamakta olup örgütün çevreye adapte olmasında ve işlerin yapılmasında çok hızlı iyi kullanmaktadır (Özen, 2021, s.387). Bu durum yeni olan her şeyin çalışanlarca daha çabuk benimsenmesine ve alışılmasına yol açmaktadır. Bu bilgiler ışığında, çevik yönetime sahip örgüt çalışanları işleriyle uyum içerisinde olacağı aşikardır.

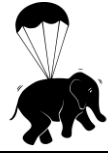
Oluşacak değişimlere kolayca ve hızlıca yanıt verebilme kabiliyeti kazandıran çeviklik, örgütün işleyişine yalınlık getirmektedir. Bu durumun örgüt performansını, verimini (Narasimhan vd., 2006) çalışan motivasyonunu ve iş tatminini (Halalmeh, 2021) arttırdığı bulgulanmıştır. Çalışma göstermektedir ki örgütsel çeviklik, örgütler açısından başarının önemli bir belirleyicisidir. Kusanke vd. (2023) 279 bilişim çalışanı üzerine yaptığı çalışmada örgütsel çeviklik ve İK stratejisinin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisini araştırmış olup örgütlerdeki çeviklik düzeyinin kişi-iş uyum düzeyini artırdığını bulgulanmıştır. Al-Nawasrah ve Alafi (2021) örgütün ve İK departmanının çevik olmasının kişi-iş uyumunu yükselttiğini tespit etmiştir. Tallon ve Pinsonneault (2011) ise araştırmasında çevikliğin, kurumun performansını artırdığını bu durumun kişi-iş uyumunu olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu minvalde, değişimlere hızlı cevap verilmesinin çalışanların iş uyumu üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Tüm bu değişen şartlar ve zorlayıcı koşullar içerisinde örgütler için önemli bir avantaj olan çeviklik faktörü çalışanın sisteme ve işe uyumunu olumlu yönde etkileyecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.2. İş Şekillendirme

İngilizcede job crafting olarak yer alan iş şekillendirme kavramı Türkçeye iş zanaatkarlığı (İnce ve Bozkurt, 2019; Yavuz ve Artan, 2019), iş becerikliliği (Karabey ve Kerse, 2017; Akın vd., 2014) ve iş biçimlendirme (Çetin vd., 2021; Basım vd., 2021) olarak farklı şekillerde çevrilmiştir. Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) çalışması ile literatüre dahil olan iş



şekillendirme kavramı; değişimler sonucunda mevcut iş yapma süreçlerinin yetersiz kalması, bu yetersizliğin oluşturduğu problemlerin üstesinden gelinmesi ve iş yapma şekillerinin daha da yenilenmesi için yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Demerouti vd., 2015). Buna göre iş şekillendirme çalışanların yapmak zorunda oldukları görevleri, ilişkileri ve süreçleri daha anlamlı, ilgi çekici ve tatmin edici kılmak için değiştirilmesi veya yeniden tasarlanması olarak tanımlanmıştır (Tims vd., 2012; Kirkendall, 2013). İş şekillendirme, çalışanların yönetici ve örgüt baskısıyla değil gönüllü olarak kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarladıkları ve bu tasarlama sürecinde herhangi bir iznin gerekmediği stratejik bir kavramdır (Rudolph vd., 2017, s.113).

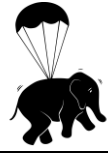
Tims vd. (2012) iş şekillendirme kavramını, çalışmasında yapısal iş kaynakları, sosyal iş kaynakları, engelleyici iş talepleri ve meydan okuyucu iş talepleri olmak üzere dört alt boyutta toplamıştır. Bu çalışmanın yanısıra daha genel olarak iş şekillendirme, görevsel, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç boyuta oluşmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s.179; Wrzesniewski vd., 2013, s.283). Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

Görev Becerikliliği (Task Crafting): Çalışanın resmi işi kapsamında daha az, daha çok veya daha farklı görevler üstlenerek görevlerin kapsamını, niteliğini, görevlere harcadığı emeğin veya zamanın miktarını değiştirerek yeniden tasarlamasıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Niessen vd., 2016; Kerse, 2018). Çalışan inisiyatif alarak işini daha yapılabilir kılmak için işi ile ilişkili konuları değiştirerek görevlerini ayarlamak ve şekillendirmektedir.

İlişkisel Beceriklilik (Relational Crafting): İlişkisel beceriklilik, iş hayatındaki kişilerarası etkileşimleri tanımlayan ilişkisel sınırların yeniden tanımlanmasıdır. İlişkisel sınırların değişimi, ilişkilerin niteliği ve miktarındaki değişimdir. İlişkisel beceriklilik, iş yeri odaklı ilişkilerin sayısı, kalitesi ve ölçüsünün ayarlanması noktasında çalışanın görevini icra ederken kimlerle ve hangi seviyede etkileşim ve iletişim içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Niessen vd., 2016).

Bilişsel Beceriklilik (Cognitive Crafting): Çalışanların, işlerini oluşturan görev ve ilişkilere yükledikleri anlam ve amaçlara yönelik zaman içerisinde algılarındaki değişimlerdir. Görev ve ilişkisel becerikliliğin aksine, bilişsel biçimlendirme boyutu somut yapıda olmayıp burada yapılacak bir değişikliğin gözle görülmesi mümkün değildir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bilişsel beceriklilik, çalışanların işlerine ait algılarını baştan aşağı yıkıp tekrar yapılandırması ve bilişsel olarak işlerinin anlamlarını değiştirmesidir.

Niessen vd. (2016) çalışanın değerleri ile örgütün kültürel değerlerinin birbiriyle uyuşmaması halinde çalışanın işi ile inisiyatif alarak işini kendi değerleri doğrultusunda şekillendirme olasılığının çok yüksek olduğunu belirtmiştir. İş şekillendirme, çalışanların çevreleri ve işleri ile uyumlarını güçlendiren ve örgütlerde pozitif sonuçlar oluşturan bir davranıştır. Yapılan literatür taramasında çalışanların işlerinde değişiklikler ve düzenlemeler yapmalarının işlerinde yaşayacakları stresi azalttığı (Rudolph vd., 2017), örgüte bağlılıklarını arttırdığı (Ogbuanya ve



Chukwuedo, 2017), daha fazla motive ettiği ve işinden daha fazla tatmin olmalarını sağladığı görülmüştür (Ingusci vd., 2016; Peng ve Mao, 2015).

Çeviklik kültürüne sahip örgütler, çevresel etkenleri dikkate alarak, otonom, özerk ve katılımcı demokrasiyi teşvik etmektedir. Narasimhan vd. (2006) örgütlerde çevikliğin, iş şekillendirme gibi olumlu pek çok değişkenin öncüsü olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda çeviklik kültürüne sahip işletmelerde iş şekillendirme gibi uygulamaların daha kolay uygulanacağı bulunmuştur. Chen ve Siau (2012) çalışmasında iş zekâsına ve bilgi teknoloji alt yapılarına sahip olmanın örgütlerde çevikliği arttırdığını ve örgütsel çevikliğin iş şekillendirme üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmiştir. Baiyere vd. (2018) ise örgütün çeviklik kapasitesinin yüksek olmasının örgüt kültürünü ve teknolojik donanımını olumlu etkilediğini bu durumun çalışanların iş yapma şekillerini daha kişisel hale getirerek iş şekillendirmeyi olumlu yönde arttırdığını vurgulamıştır. Buna benzer olarak Loghmani vd.'nin (2023) sporcular üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel çevikliğin örgütlerde iş şekillendirme ortamının oluşmasına yardım ettiğini bulgulamıştır.

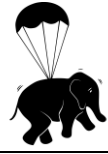
Sonuç olarak, örgütsel çeviklik, çok sayıda avantaja sahip olup belirlenen hedefler kapsamında ilgili süreçleri hızlandırılabilir. Bu da çalışanların iş şekillendirme davranışları üzerinde olumlu etkide bulunmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel çeviklik örgüte hızlı, esnek ve etkin yönetim sağlayarak çalışanın sürece odaklanmasını ve katkı yapmasına vesile olarak iş şekillendirme süreçlerini de hızlandırmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Örgütsel çevikliğin iş şekillendirme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Çalışanlar işlerini kendi kişilik özelliklerine ve değerlerine uygun hale getirerek işleri ile yakın ilişki kurup işlerine daha fazla anlam kattıklarında kişi-iş uyumunun da arttığı görülmüştür. Karatepe ve Kim (2023) tarafından Türkiye'deki bir havayolu şirketi üzerinde yapılan çalışmada kabin görevlilerinin rutin görevleri yerine getirmekle beraber beklenmedik yolcu sorunlarını çözmek için geleneksel iş özelliklerini proaktif olarak değiştirdikleri görülmüştür. Çalışma sonucuna göre işin özelliklerini ve işin gereklerini kendilerine uygun hale getiren çalışanlar işleriyle daha uyumlu hissetmektedir. Benzer şekilde Guo ve Hou (2022) çalışmasında tur görevlilerinin işlerini şekillendirmelerinin işlerine yükledikleri anlamı arttırdığını, kişi-iş uyumu düzeyini ise olumlu etkilediğini belirtmiştir. Verelst vd. (2021), Wong ve Tetrick (2017) çalışmalarında, inisiyatif kullanarak işlerini kendilerine uygun olarak yeniden tasarlayan çalışanların işleriyle uyumlu ve bir bütünmüş gibi hissettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak, iş şekillendirmenin kişi-iş uyumunun öncülleri içerisinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda kişi-iş uyumu ile iş şekillendirme arasındaki ilişkiyi ölçmek için aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir:

H₃: İş şekillendirmenin kişi- iş uyumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.



2.3. Kişi-İş Uyumu

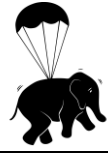
Çalışanların kişilikleri ile yaptıkları iş özelliklerinin birbiriyle uyum içinde olması örgütler açısından arzu edilen bir durumdur. Kişi-iş uyumunu önemseyen ve personel işe alımında bunu gözeten örgütlerin daha başarılı olduğu bilinmektedir (Al-Nawasrah ve Alafi, 2021). Literatürde kişi-iş uyum teorisinin incelenmesi Argyris'in (1990) çalışmaları ile başlamıştır. Kişi-iş uyumu kavramı kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinin işin gerekleriyle uyuşması olarak tanımlanmaktadır (Kristof-Brown, 2000; Carless, 2005). Sekiguchi (2004, s.184) ise kişi- iş uyumunu kişinin yetenekleri ve arzuları ile işinin özellikleri ve gereklilikleri arasındaki uyum olarak tanımlamıştır.

Kişi-iş uyumu, işin gerektirdiği özelliklerin işi yapacak kişide bulunmasını ifade etmekle birlikte işin de kişilerin ihtiyaçlarını karşılamasını içermektedir (Van Vianen, 2018). Argyris (1990) bireylerin örgütteki davranışlarının temelini birey ve iş arasındaki etkileşimin oluşturduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla hızla değişen dünyada iş için gerekli nitelik ve yeteneğe sahip kişilerin istihdam edilmesi örgütlerde olumlu iş davranışlarının sergilenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde Edwards (1991) araştırmasında kişi-iş uyumu yüksek çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları sonucuna ulaşmıştır. Leng ve Chin (2016) ise kişilerin yeteneklerinin işin gereklilikleri ile benzerlik oranı ne kadar fazlaysa işlerini daha iyi yapacaklarını yani performansının o kadar yüksek olduğunu vurgulamıştır. Pelealu (2022) çalışmasında kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgüte bağlılığını arttırdığını bulmuştur. İşleri ile yüksek derecede uyum sağlayan ve bununla eşleşen çalışanlar bildikleri bütün bilgileri kullanmaya çalışırlar. Böylelikle kişi-iş uyumunun işteki yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Huang vd., 2019). Kişi-iş uyumsuzluğunun düşük iş tatminine, strese (Kristof-Brown vd., 2005) psikolojik olarak daha iyi hissetmeye (Afsar vd., 2015) ve işten ayrılmaya (Boon ve Biron, 2016; Kumar vd., 2021; Berisha ve Lajçi, 2020) sebep olduğu da yapılan çalışmalarda bulgulanmıştır. Kişi-iş uyumunun bireylerin kariyerlerinin şekillenmesinde ve kariyerlerini yönetmede de olumlu yönde etkisi bulunmaktadır (Neuenschwander ve Hofmann, 2022).

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki kişi-iş uyumu, çalışanların işlerinde motive olup tatmine ulaşarak o işte uzmanlaşmaya ve yaratıcı davranışlar sergilemeye iten ve örgütlerde olması arzulan önemli bir faktördür. Çalışanlara yenilenebilirlik, uyarlanabilirlik ve yeniden yapılanma imkanlarını sağlayan örgütsel çevikliğin, kişi-iş uyumu üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu bilinmektedir (Kusanke vd., 2023; Halalmeh, 2021; Al-Nawasrah ve Alafi, 2021).

Günümüz iş dünyasında birey odaklı perspektifle işlere yaklaşmanın değeri giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerde çalışanların merkeze alınması ve beklentilerinin odak nokta haline getirilmesi iş şekillendirmenin etkin şekilde uygulandığını göstermektedir. İş koşullarının çalışan beklentileri doğrultusunda değiştirilip bu konuda onlara insiyatif verilmesinin kişi-iş uyumunu artırdığı bilinmektedir (Verelst vd., 2021; Wong ve Tetrick,



2017). Sonuç olarak, iş şekillendirmeyi uygulayan örgütlerde kişi-iş uyumu düzeyinin yüksek olduğu bilinmekte olup çeviklik yetisi olan örgütlerde de iş şekillendirmenin daha kolay ve etkin uygulandığı bilinmektedir (Loghmani vd., 2023; Baiyere vd., 2018; Chen ve Siau, 2012). Tam da bu noktada, temelini insan faktörünün oluşturduğu çeviklik kültürünün örgüt içerisinde daha iyi yer edinebilmesi ve kişi-iş uyumunun daha gelişebilmesi için örgütlerde iş şekillendirme aktif uygulanmalıdır.

Yapılan literatür taramasında örgütsel çeviklik, iş şekillendirme ve kişi-iş uyumu değişkenlerini bir arada inceleyen bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Örgütlerdeki çevik kültürü; çalışan haklarını ve beklentilerini gözeten bir anlayışla desteklenmezse, olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu çalışma ile bu soruna çözüm aranması amaçlanmış olup, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

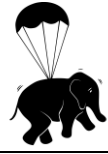
H4: Örgütsel çevikliğin kişi- iş uyumu üzerindeki etkisinde iş şekillendirmenin aracı etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu kapsamda araştırmanın hipotezlerini test etmek için kolayda örnekleme yöntemiyle anket tekniği uygulanmıştır. Anket formunda kullanılan ölçekler, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergileyen ölçekler arasından seçilmiştir. Anket toplamda dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. İkinci bölümde ise örgütsel çeviklik, iş şekillendirme ve kişi-iş uyumu ile ilgili sorular yer almaktadır. Ankette 5’li Likert tipi ölçeği kullanılmıştır.

Veriler, SPSS 21.0 ve AMOS 21 programları kullanılarak analiz edilmiş, öncelikle ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirliklerine bakılmıştır. YEM analizi için gerekli olan kayıp verilerin ve uç değerlerin temizlenmesi varsayımları sırası ile yerine getirilmiştir. Araştırmada verilerin normal dağılım referans sınırları içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir (Tabachnic ve Fidell, 2013). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait madde yüklerine bakmak için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. KFA analizinden önce değişkenlerin KMO değerlerine bakılmış tüm değişkenlere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür (.85; .83; .92). Ayrıca tüm değişkenlere ait Bartlett Küresellik test değerlerinin anlamlı olması ($p < .001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Değişkenlerin birbirleri ile ilişkisinin diğer değişkenler üzerindeki etkisinin tespitine yönelik Pearson korelasyon testi ve yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik analizinde temel bileşenler analizi ve varimaks eksen döndürmesi teknikleri kullanılmıştır.

İş Şekillendirme Ölçeği: Çalışanların iş şekillendirme davranış düzeyini ölçmek için Tims vd. (2012) geliştirdiği Uysal vd. (2018) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ölçek kullanılmıştır. 21 maddeden oluşan ölçek yapısal iş kaynaklarının artırılması (5 md.), sosyal iş kaynaklarının artırılması (6 md.), engelleyici iş taleplerinin azaltılması (5 md.) ve meydan okuyucu iş



taleplerinin artırılması (5 md.) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan KFA sonrasında “İşim zihinsel olarak yoğun çaba gerektirmemektedir” (sosyal iş kaynakları boyutuna ait madde) ve “İşimle ilgili yeni gelişmeleri ilk öğrenenlerden ve deneyenlerden biriyimdir” (meydan okuyucu iş talepleri boyutuna ait madde) maddelerinin birden fazla faktöre yüklendiği için analizden çıkarılarak tekrar test yapılmıştır. Kalan 19 md. üzerine yapılan analizde iş şekillendirme ölçeğinin literatürdeki gibi dört boyutlu bir yapıya sahip olduğu, tüm boyutların toplam varyansın %68’ini açıkladığı görülmüştür. Tüm madde faktör ağırlık değerlerinin anlamlı olup ($p < .05$) madde yüklerinin .60 ve üzeri tespit edilmiştir. AFA’dan sonra yapılan DFA analizinde gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra model uyum değerlerinin ($\chi^2/df = 2.56$; GFI=0.88; AGFI=0.80; CFI=0.91; RMSEA=0.08) kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır.

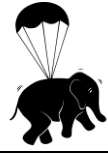
Kişi-İş Uyumu Ölçeği: İşletmelerde kişi-iş uyumunu ölçmek için Lauver ve Kristof-Brown (2001) tarafından geliştirilmiş 5 maddeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Yapılan KFA sonrasında tüm maddelerin tek faktör altında toplanmış olup faktör ağırlıklarının anlamlı ($p < .05$) ve yüklerinin .77 ve üzeri olduğu görülmüştür. Tüm maddeler toplam varyansın %81’ini açıklamaktadır. KFA’dan sonra yapılan DFA analizinde gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra model uyum değerlerinin ($\chi^2/df = 2.41$; GFI=0.98; AGFI=0.78; CFI=0.99; RMSEA=0.07) kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Örgütsel çevikliği ölçmek için Tallon ve Pinsonneault (2011) tarafından geliştirilmiş 8 maddeli tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yapılan KFA sonrasında tüm maddelerin tek faktör altında toplanmış olup faktör ağırlıklarının anlamlı ($p < .05$) ve yüklerinin .90 ve üzeri olduğu görülmüştür. Tüm maddeler toplam varyansın %82’sini açıklamaktadır. KFA’dan sonra yapılan DFA analizinde gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra model uyum değerlerinin ($\chi^2/df = 3.56$; GFI=0.92; AGFI=0.88; CFI=0.98; RMSEA=0.01) kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklem

Günümüz iş dünyasında örgütlerde, işlerle ilgili planlamaların çalışanlarca yapılması ve sonucunda bir aksiyon alınması önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların işlerine uyum sağlamalarında iş şekillendirmenin önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu araştırmanın amacı, iş yerinde hızlılık, atıklık ve esnekliğin yansıması olan örgütsel çevikliğin, çalışanın işe uyum sağlaması üzerindeki etkisinde iş şekillendirme eylemlerinin ne derecede etkili olduğunu araştırmaktır. Daha önce üç değişkenin de bir arada incelendiği herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu sebeple araştırmanın amacı ve sorunsalı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi büyük öneme sahiptir.

Araştırmanın örneklemini, Erzurum merkezinde faaliyet gösteren ve birden fazla şubesi olan özel bir bankanın tüm çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 2023 yılı şubat ayında katılımcılardan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma ile ilgili, Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurulundan 17.11.2022 tarihli 11 nolu toplantı ile gerekli etik kurul



izni alınmıştır. Firma yöneticilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda; toplam 422 çalışanı bulunan firmanın tüm çalışanlarına anket dağıtılmış olup uç değerler ve eksik anketler çıkarıldıktan sonra toplamda 317 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Mc Kinsey danışmanlık şirketi tarafından yapılan küresel bankacılık değerlendirmesi araştırmasına (2022) göre bankacılık ve sigorta şirketleri en çevik örgütler listesinde yer almaktadır. Bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlıca uyum sağlamaları, tehdit ve fırsatları görüp buna göre reaksiyon almaları, müşteri merkezli, esnek ve yalın yapıda olmaları kısaca çevik örgütler olmaları kaçınılmazdır (Candemir, 2020). Dolayısıyla çalışmanın çeviklik kültürünün olduğu bankalarda yapılması araştırmanın amacını temsil etmesi açısından önemlilik arz etmektedir. Araştırmanın örneklemini demografik açıdan incelendiğinde, katılımcıların %74'ü erkek, %61'i evli, %64'ü 30 yaş ve altında olup araştırmaya katılanların %76'sı lisans mezunudur.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Korelasyon analizi gerçekleştirilerek, modelin yol analizi öncesinde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 1'de yer alan değişkenlere ait ortalama değerler, standart sapma değerleri, korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarıyla birlikte %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyine göre değerlendirmeye alınmıştır.

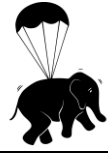
Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışanların iş şekillendirme ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir (ort=3.40). Çalışanların kişilikleri ile işleri arasındaki uyumlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür (ort=3.29). Çalışanların örgütlerini çevik olarak algılama düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür (ort=3.11). Çalışanların örgütlerini kısmen çevik algıladıkları, işleri ile orta derecede uyum içerisinde oldukları ve işlerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda yüksek düzeyde şekillendirdikleri söylenebilir.

Tablo 1. Değişkenlerin Ortalama, Korelasyon, Güvenilirlik ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri

| Değişken | Ort. | S. S. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1.Örgütsel Çeviklik | 3.11 | .846 | (.84) | | | | | | |
| 2.Kişi-İş Uyumu | 3.29 | .764 | .516** | (.91) | | | | | |
| 3.Yapısal İş Kaynakları | 3.62 | .774 | .404** | .755** | (.86) | | | | |
| 4.Sosyal İş Kaynakları | 3.55 | .756 | .136* | .001 | .134* | (.87) | | | |
| 5.Engelleyici İş Talepleri | 3.39 | .881 | .488** | .205** | .286** | .339** | (.80) | | |
| 6.Meydan Okuyucu İş Talepleri | 2.30 | .512 | .546** | .674** | .686** | .171** | .541** | (.88) | |
| 7. İş Şekillendirme Ort.*** | 3.40 | .814 | .564** | .565** | .711** | .514** | .797** | .848** | (.91) |
| Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach A.) | | | .96 | .94 | .83 | .73 | .90 | .81 | .82 |
| Birleşik Güvenilirlik (CR) | | | .95 | .88 | .84 | .81 | .72 | .83 | .85 |
| Açıklanan Ortalama Varyans Değeri (AVE) | | | .72 | .84 | .74 | .76 | .64 | .78 | .83 |

*p<0.05; **p<0.01; ***İş Şekillendirme ölçeğini oluşturan alt boyutları ortalaması alınarak oluşturulmuştur.

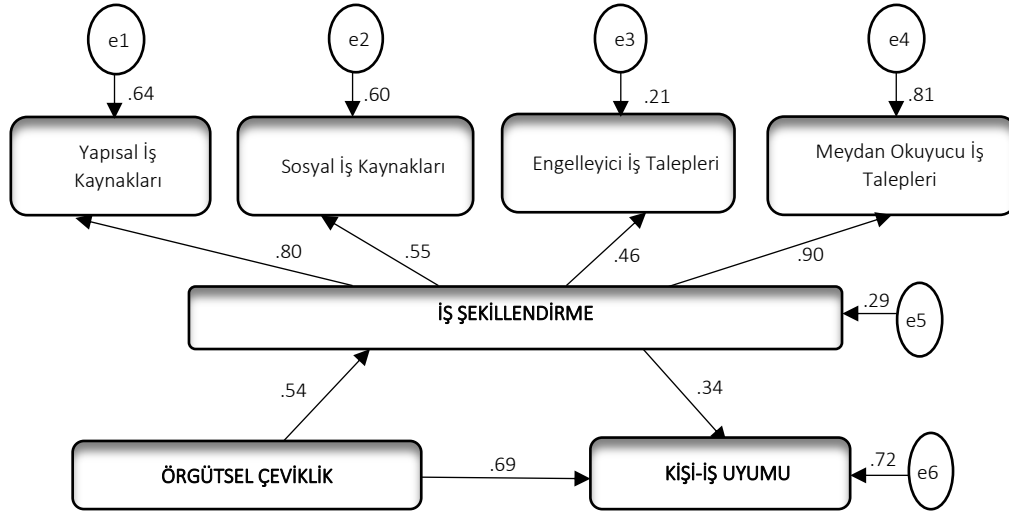
Not: Parantez içerisinde gösterilen değerler ölçek için hesaplanan AVE'nin karekök değerleridir.



Tablo 1'e göre örgütsel çeviklik ile kişi- iş uyumu arasında ($r=.516^{**}$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel çevikliğin iş şekillendirme alt boyutlarından yapısal iş kaynakları ($r=.404^{**}$), sosyal iş kaynakları ($r=.136^*$), engelleyici iş talepleri ($r=.488^{**}$) ve meydan okuyucu iş talepleri ($r=.546^{**}$) değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Kişi-iş uyumu ile iş şekillendirme alt boyutlarından yapısal iş kaynakları ($r=.755^{**}$) arasında yüksek bir ilişki mevcuttur. Sonrasında kişi-iş uyumunun engelleyici iş talepleri ($r=.205^{**}$) ve meydan okuyucu iş talepleri ($r=.674^{**}$) değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İş şekillendirme alt boyutlarının ortalamasının örgütsel çeviklik ($r=.564^{**}$) ve kişi-iş uyumu ($r=.565^{**}$) ile ilişkili olduğu görülmüştür. İş şekillendirme değişkeninin örgütsel çeviklik ve kişi-iş uyumu ile ilişki derecesinin eşit düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuç önemlilik arz etmektedir.

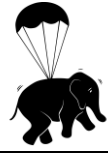
Örgütsel çevikliğin, kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde iş şekillendirme değişkeninin aracılık etkisini ölçmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulmuş aracılık yöntemi kullanılmış olup Bootstrap yöntemi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Ölçüm Modeli



Analiz sonucunda tüm değişkenlerin standardize regresyon katsayılarına bakıldığında hepsinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<.01$). Doğrudan etkilere bakıldığında, örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=.69$). Baron ve Kenny aracılık testinin yapılmasının ilk koşulu olan; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği şartı sağlanmış olup, **H_1 hipotezi desteklenmiştir**. Yine analiz sonuçlarına göre, kişi-iş uyumundaki değişimlerin %28.8'lik kısmının örgütsel çeviklik değişkeni tarafından açıklandığı görülmüştür ($R^2= .288$).

Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci koşulu, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakılmış; örgütsel çevikliğin iş şekillendirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmüştür ($\beta=.541$). Dolayısıyla, **H_2 hipotezi desteklenmiştir**.



Bununla birlikte, iş şekillendirme aracı değişkeninin modeldeki bağımlı değişken olan kişi-iş uyumu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu da gözlenmiştir ($\beta=.34$). Sonuç olarak, ***H₃ hipotezi desteklenmiştir***. Dördüncü koşul olan aracı değişkenin modelde tam aracılık veya kısmi aracılık etkisinin olup olmadığı bakılmış; iş şekillendirmenin, örgütsel çeviklik ve kişi-iş uyumu arasında kısmi aracılık rolü bulunduğu belirlenmiştir ($\beta= .129$, %95 GA [.054; .206]). Dolayısıyla, ***H₄ hipotezi desteklenmiştir***.

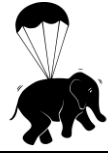
Aracılık rolünün etki büyüklüğüne bakıldığında %12.9'luk orta düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür. Kişi-iş uyumundaki değişimlerin %71.9'unun örgütsel çeviklik ve kişi iş uyumu tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Öte yandan iş şekillendirme alt boyutlarından sosyal iş kaynakları (.55), yapısal iş kaynakları (.80), engelleyici iş talepleri (.46) ve meydan okuyucu iş taleplerinin (.90) üzerinde anlamlı ve aynı yönde etkisi saptanmıştır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüz rekabet koşullarında yaşanan teknolojik ilerlemeler ve pazar koşullarındaki değişimler bir örgütün sürekli olarak değişime uyum sağlamasını gerektirmektedir. Dış etkenlerdeki ani değişiklikler örgütlerde ani sorunlar oluşmasına neden olmakta, bu durum ise çalışanların olumsuz duygular yaşamasına sebep olmaktadır. İş süreçlerinde, stratejilerde veya teknolojilerde oluşan sürekli ve hızlı değişimlerin meydana getirdiği bu olumsuz duygular, çalışanların işleriyle uyum sağlamasını, yeni beceriler geliştirmesini ve de proaktif davranışlar geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Çalışanların tüm bu değişimlere rağmen iş stresinin üstesinden geldiği, kendilerini rahat ve güvende hissettiği hatta sağlıklarını korudukları bir iş ortamında çalışmalarını örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir.

Etkin ve verimli örgüt ortamının oluşmasında etkili olan çeviklik; dış dünyadaki hızlı değişim ortamına adapte olabilen, çevresindeki her türden etmeni dikkate alan, bunlara kolay, dinamik ve uygun cevaplar verebilen güvenilir bir yönetim anlayışıdır. Hızlı, esnek ve uyumlu biçimde değişimlere cevap veren çeviklik kültürünün örgütlerde oluşması demokratik ve katılımcı kültürü de beraberinde getirmektedir (Hesselberg, 2018). Örgütlerdeki çevikliğin çalışanların sorumluluklarını yerine getirmede daha fazla özerklik ve otonom sağladığı görülmüş olup (Özen, 2021) bu durumun çalışanların işlerini ifa ederken daha fazla inisiyatif olarak değişiklik yapmalarına, işlerini yeniden tasarlamalarına veya kişisel hale getirmelerine yol açması beklenmektedir.

Örgütler değişen iş ve çalışma koşullarında eski çalışma şartlarını bir kenara bırakıp yeni ve farklı çözüm önerileri geliştirmelidir. Bu durumda çalışanların hala mevcut iş yapma alışkanlıklarını devam ettirme isteği, örgütlerde performans düşüklüğü gibi bir çok olumsuz iş sonucunu doğurabilir. Dolayısıyla, çalışanların işlerinde inisiyatif olarak işlerini değiştirme ve şekillendirme çalışmalarına girişmeleri hem örgütün hem çalışanın yararına olacak pek çok olumlu davranış da oluşacaktır. İş şekillendirme sayesinde mevcut kaynaklar ile iş talepleri arasında kurulan denge; çalışanların işleriyle uyum sağlamalarına, işlerini daha anlamlı bulmalarına yol açacaktır. Kişi-iş uyumunun, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini



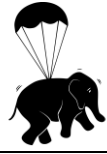
yükseltmeye yönelik en etkili olgulardan biri olduğu bilinmektedir. Çalışan yeteneklerinin ve ilgi alanlarının işin gereklilikleriyle örtüşmesi olarak tanımlanan kişi-iş uyumunun çalışanların motivasyonunu, performansını, iş tatminini, yaratıcılığını ve bağlılığını artırdığı yapılan çalışmalar ile ispatlanmıştır (Leng ve Chin, 2016; Kumar vd., 2021; Pelealu, 2022). Özetle, kişi-iş uyumu ile çalışan iş yerinde daha mutlu ve tatmin olmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta ve uzun vadeli bir kariyer geliştirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumunu artırmasında iş şekillendirme olgusunun rolünü araştırmaktır. Çevik örgüt yapısına sahip olan banka sektörünün çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada, örgütlerin sahip oldukları çeviklik düzeyinin çalışanın işin gerekleriyle uyum sağlaması üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu etkide çalışanların işlerini şekillendirmelerinin etki düzeyi de araştırılmıştır. Yapılan literatür çalışmasında bu yönde bir çalışmaya rastlanmamış olup elde edilen sonuçların literatüre önemli düzeyde katkı sağlayacağı açıktır.

Araştırma analizi sonucunda, örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumunu artırdığı görülmüştür. Elde edilen sonuç daha önce yapılan çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Kusanke vd., 2023; Al-Nawasrah ve Alafi, 2021; Tallon ve Pinsonneault, 2011). İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında, değişimin getirdiği bilinmezlik çalışanlarda korku ve gelecek kaygısı oluşturabilir ve örgütlerde negatif davranışların sergilemesine neden olabilir. Çalışanların işleriyle sorun yaşamaması, işleriyle uyum içerisinde olması ve çalışma koşullarının çalışan beklentileriyle bağdaşması için örgütlerin beşerî ve fiziki tüm iş kaynaklarını yeni durumlara hızlı bir şekilde adapte etmesi ve yerinde reaksiyonlar vermesi gerekmektedir. Bu zorlu şartları yerine getiren çevik örgütün çalışanların işleriyle kurdukları uyum düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise, örgütsel çevikliğin iş şekillendirme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğudur. Araştırma sonucu, diğer araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Loghmani vd., 2023; Baiyere vd., 2018; Chen ve Siau, 2012). Çalışma ve iş koşullarının değiştiği yeni dünya düzeninde dijitalleşmenin de etkisiyle çalışan deneyimi odak noktaya alınmıştır. Çalışan deneyimi anlamca, çalışanın iş ve yönetim süreçlerinde kendi tecrübe, bilgi ve deneyiminin dahil edilmesidir. Çeviklik kazanımlarına sahip olan örgütler, çalışanlarına daha fazla özerklik ve otonom sağlamakta, bu durum çalışanların görevlerini şekillendirmelerine ve biçimlendirmelerine daha fazla olanak sunmaktadır. Örgütlerde çalışanlara iş konularında inisiyatif sağlanması onların iş yapma biçimlerinde köklü değişimlere gitmesine yol açmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, iş şekillendirmenin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Araştırma sonucu daha önce yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Guo ve Hou, 2022; Verelst vd., 2021; Wong ve Tetrick, 2017). Çalışanın kişisel beceri, yetenek, ilgi, zevk ve tercihinine göre işini değerlendirip gerekli değişiklikler yapma özerkliği işlerin kontrolünün tamamen kendisinde hissetmesine neden olup bunun da kişi-iş uyumunu geliştirdiği görülmüştür. Çalışanların işlerini bizzat kendilerinin

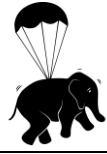


tasarlaması işlerini daha fazla benimseyip sevmesine ve işleriyle daha uyumlu olmasını sağlamaktadır.

Araştırmada son olarak, örgütsel çevikliğin kişi- iş uyumu üzerindeki etkisinde iş şekillendirme aracının etkisi olduğu görülmüştür. Yapılan literatür taramasında değişkenlerin tümünü içeren bu yönde bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Örgütün çalışma koşullarına yönelik farklılık oluşturabilmesine ve kurumsal mekanizmalarının değişim koşullarına hızlıca çözüm üretmesine katkı sağlayan örgütsel çevikliğin içselleştirilmesiyle çalışanların işleriyle daha fazla uyum sağladıkları, bu ilişkide işlerini yeniden şekillendirme olgusunun aracı rol üstlendiği görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınında belirli bir boşluğu doldurduğu ve önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Yapılan çalışmayla, dış çevre dinamiklerine göre hareket etme kabiliyeti sunan ve her türlü değişime hızlı bir şekilde yanıt verebilen çevik kültürün önemi gözler önüne serilmiştir. İşletmeler hem değişime karşı hayatta kalmak hem de dönemsel koşullara uygun tepkiler vermek durumundadır. Çevik bir örgüt, dinamik ve esnek bir yapıya sahip olup asgari düzeydeki bürokrasi ile hızlı kararlar alabilmektedir. Hataların tespit edilip giderilmesi, geleceğe yönelik belirsizliğin ortadan kaldırılması ve geleceğin iş dünyasına ve koşullarına her daim hazır olunması gerekmektedir. Kendilerini bu durumlara hazırlayamayan veya hızlı şekilde adapte edemeyen işletmeler iş yapmada yeni sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Çevik örgütler, gelecek iş hayatında oluşacak birçok paradigma değişikliğini öngörerek organizasyonlarını gerekli hazırlıkları yapmaya itecektir. Sonuç olarak çevikliği şirket kültürü haline getirmeyi başaran işletmelerin sayısının artması gerekmektedir. Ayrıca iş şekillendirmede örgütsel ortamın etkisinin önemli olduğu bilinmektedir. Yapılan çalışma ile, iş şekillendirme alışkanlığının oluşmasında çevik örgütlerin oldukça uygun bir ortam oldukları görülmüştür. Hem çeviklik kültürünün işletmelerde oluşturulması ve hem de iş şekillendirme aracının örgütlerde iş yapış kültürü haline getirilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Tam da bu noktada örgütlere ve örgüt yöneticilerine bazı öneriler sunulmuştur:

- Örgütlerin çevik olmaları desteklenmeli, çeviklik olgusunun örgütlerin her aşamasında veya basamağında yer alması sağlanmalıdır. Örgütün ve çalışanların bu yönde davranışlar sergilemeleri için çevik örgüt iklimi oluşturulmasına yönelik stratejiler geliştirilmelidir.
- İşletmelerin başarı kriterleri arasında çeviklik göstergesi yer almalıdır. Bu hususta işletmelerin mevcut çeviklik düzey raporları işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Belirli danışmanlık şirketlerince yapılan çeviklik ölçüm düzeyinin işletmelerce belirli aralıklarla yapılması ve bu oranın bilinmesi önerilmektedir.
- Çeviklik kültürünün temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Örgütsel çeviklikte, bireyler önemsenmekte ve her seviyedeki çalışan odak nokta konumunda bulunmaktadır. Çalışanın odağa alınması “çalışan deneyimi” kavramını güçlendirmiş, çalışan deneyiminin işlerin ifasında iyice yerleştirilmesi gerekliliği ortaya konmuştur. Tüm deneyimlerini işe aktarabilen çalışan, iş şekillendirme faaliyetini kolaylıkla ifa edecektir. Örgütler, artık iş dengesinin oluşturulmasını çalışanlarına bırakmalı, bu kültür örgütlerde oturmalı ve örgüt



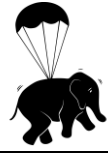
yapılanması buna uygun olarak yeniden düzenlenmelidir. Ayrıca yönetim ve yöneticiler düzeyinde böyle bir farkındalığın oluşturulması önemlilik arz etmektedir.

- Yöneticiler tarafından çalışanlara iş ve iş süreçlerini sahiplendirecek yönlendirmeler yapılmalıdır. Bu minvalde, çalışanların iş kaynaklarını ve yeteneklerini istediği gibi kullanabilecek, kendilerini geliştirebilecek ve işin içeriğini yeniden tasarlayabilecek kapasiteye sahip olduğu düşüncesi oluşturulabilir.
- Örgütlerde tam bir demokratik ortam oluşturulmalı, çalışanların karar alımına katıldığı ve her türlü kararda fikirlerinin alındığı örgütsel yapılar meydana getirilmelidir. Yöneticiler çalışanlarının haklarını gözetmeli, inovasyon, değişim, esneklik ve çeviklik konuları üzerinde çalışanların direnç göstermemeleri adına bu konularda onlara farkındalık eğitimleri vermelidir.
- Çalışanların mevcut iş yapma alışkanlıklarını devam ettirme isteği ortadan kaldırılmalıdır. Çeviklik kültüründe çalışanların adaptasyon becerileri kuvvetlendirilmelidir. Çalışanlar yönetici, müdür veya amirlerinin bu konuda onlara mentorluk yapmaları gerekmektedir.
- İşleriyle uygun beceri ve yetkinliğe sahip çalışanları istihdam etmek insan kaynaklarının sürdürülebilirliği veya devamlılığı için oldukça önemlidir. İnsan kaynakları departmanı yöneticileri veya örgüt CEO'ları bu gerçeğin farkında olmalı, iş tanımlarını hazırlarken örgütün değerleri ve iş şartlarına uyumlanacak çalışanları göz önünde bulundurmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanları işe seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde kişi-iş uyum düzeylerinin ne derecede olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Günümüz koşullarında pek çok İK birimi işe alımlarda kişi-iş uyumunu fazla gözetmediği bununla birlikte örgütlerde üst yönetim tarafından ortaya konulan kuralların ve politikaların çalışanların kişisel ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almadığı da bilinmektedir. Bu yüzden işe alım sürecinde mülakatlar, kişilik testleri veya değerlendirme testleri gibi araçlar kullanılarak çalışanın işe uyumu ölçülüp buna göre işe alınmaları önerilmektedir. İK yöneticileri çalışanların işleri arasındaki uyum derecesini iyileştirmelidir. Bunun için işe seçim sürecini, işe alım, iş öncesi eğitim ve diğer proaktif yöntemleri düzene koymalıdır. Örgütler, işe alma, terfi-yükselme, işten ayrılma gibi İKY uygulamalarında mentorluk uygulamaları yapmalıdır.

5.1. Araştırma Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmacılara Öneriler

Yapılan araştırma sonuçları, ileride yapılacak çalışmalar için çeşitli öneriler getirmektedir. Bunlar;

- Araştırmada kesitsel yöntem kullanılmıştır. Yapılacak araştırmalarda boylamsal yöntem kullanılarak farklı çalışmalar yapılabilir.
- Kişi-iş uyumun düzeyini etkileyebilecek örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütte etik ve örgütsel atmosferi etkileyebilecek değişkenler ile yapılacak araştırmalar alan yazınına katkı sağlayabilir.
- İş şekillendirmeye pozitif etki edebilecek başka değişkenlerin de araştırılması günümüz iş hayatı ve örgütsel davranış yazını için önemlidir. Çalışanların iş şekillendirme davranışlarını çalışanların kişilik özellikleri, değer ve tutumları, motivasyon özellikleri, örgütteki liderin

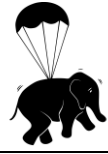


etkisi veya farklı liderlik tarzları gibi birçok faktör etkilemektedir. Bu değişkenlerin olduğu çalışmaların yapılması farklı açılardan bakılmasında yardımcı olabilir.

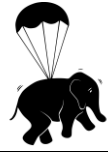
- Gelecekte yürütülecek araştırmalarda araştırma modelinde yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlerin düzenleyicilik etkisinin incelenmesi önerilmektedir. İş şekillendirme, kişi-iş uyumu ve çeviklik kültürünün çalışanların demografik farklılıklarından etkilenip etkilenmediğinin tespiti örgütlerin İK yöneticileri için büyük bir bilgi kaynağı oluşturacaktır. Bu yönde bir çalışmada literatüre katkı sağlayabilir.
- Araştırma sonucunda ulaşılan bulguları genelledebilmek için farklı endüstri işletmelerinde yapılmasını farklı açılardan kazanım sunacağı düşünülmektedir.
- Banka çalışanları üzerine yapılan çalışmada araştırma değişkenleri, hem özel hem de kamu sektöründe yapılarak belirli bir farklılığın oluşup oluşmadığına bakılabilir. Bu yönde bir çalışma literatürde kamu/özel sektör iş koşullarının farklılığının anlaşılmasında önemli bir çalışma olarak yer alabilir.

Kaynakça

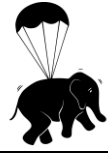
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Akın, A., Sariçam, H., Kaya Ç. & Demir, T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): The validity and reliability study. *International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 10-15.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Al-Nawasrah, M., & Alafi, K. K. (2021). The impact of human resource management practices on person-job fit: The mediating role of human resources agility at Jordanian airlines companies. *Global Journal of Economics and Business*, 11(1), 113-131.
- Argyris, C. (1990). *Integrating the individual and the organization*. John Wiley & Sons.
- Baiyere, A., Tapanainen, T., & Salmela, H. (2018). Agility of business processes-lessons from a digital transformation context. *MCIS 2018 Proceedings*, 1-13.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N., Güler, M., & Ocak, M. (2021). Bireysel kaynaklar, işi biçimlendirme ve işe tutulma ilişkisinde başa çıkmanın aracılık rolü. *Erciyes Akademisi*, 35(4), 1741-1754.
- Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 407-428.



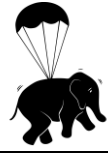
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200.
- Candemir, G. (2020). *Bankacılık sektöründe yeni trendler ve teknolojik gelişmeler: Fintek sektörü üzerine bir uygulama* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Çetin, F., Kibaroglu, G. G., & Basım, H. N. (2021). İş biçimlendirme (job crafting) ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271.
- Chen, X., & Siau, K. (2012). Effect of business intelligence and IT infrastructure flexibility on organizational agility. *ICIS 2012 Proceedings*, 1-19.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (Vol. 6, pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: The mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649-1667.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Halalmeh, M. (2021). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. *Management Science Letters*, 11(5), 1521-1526.
- Hesselberg, J. (2018). *Unlocking agility: An insider's guide to agile enterprise transformation*. Addison-Wesley Professional.
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1134.
- İnce, M., & Bozkurt, O. B. (2019). İşe bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide iş zanaatkarlığının aracılık rolü: Zanaatkarlar üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(38), 69-84.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687.



- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *People and Strategy*, 29(3), 9-19.
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- Karabey, C., & Kerse G. (2017). The relationship between job crafting and psychological capital: A survey in a manufacturing business. *Press Academia Procedia*, 3(1), 909-915.
- Karatepe, O. M., & Kim, T. T. (2023). Job crafting and critical work-related performance outcomes among cabin attendants: Sequential mediation impacts of calling orientation and work engagement. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101065.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job crafting: The pursuit of happiness at work* [Doctoral Dissertation Thesis]. Wright State University.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kumar, R., Akbar, W., & Khan, N. R. (2021). Moderating role of person job-fit facet between hierarchical plateau and turnover intention. *South Asian Journal of Management Sciences*, 15(2), 176-190.
- Kusanke, K., Behnke, J., & Winkler, T. J. (2023). Personality traits and ambidextrous work environments in IT organizations—A person-job fit perspective. *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6290-6299.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Leng, G. E., & Chin, M. L. C. (2016). Person-job fit, personality, organizational commitment and intention to stay among employees in marketing departments. *Journal Psychology Malaysia*, 30(1), 80-89.
- Loghmani, M., Webb, T., Cuskelly, G., & Alavi, S. H. (2023). How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO: The mediating role of organizational climate. *Managing Sport and Leisure*, 28(5), 522-537.
- Makers Türkiye. (2020). *En iyi agile (çevik) dönüşümü uygulayan kurumlar*. <https://makersturkiye.com/en-iyi-agile-cevik-donusumu-uygulayan-kurumlar/> (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2023).



- Mc Kinsey. (2022). *Küresel bankacılık değerlendirmesi 2021 raporu*. <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/mckinsey-kuresel-bankacilik-degerlendirmesi-2021-raporu-yayinlandi> (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2023).
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 8272-8305.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
- Neuenschwander, M. P., & Hofmann, J. (2022). Career decision, work adjustment, and person–job fit of adolescents: Moderating effects of parental support. *Journal of Career Development*, 49(1), 76-89.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173.
- Özen, M. T. (2021). Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385-408.
- Pelealu, D. R. (2022). The effect of perceived organizational support, psychological well-being, and person job fit on organizational commitment through organizational citizenship behavior (OCB) as variable intervening in automotive companies. *Sch J Econ Bus Manag*, 9(4), 81-94.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: The mediator role of self efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805-813.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Edition). Pearson.



- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. B. (2018). Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 651-666.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338-373.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: Insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39, 439-482.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 8, 1548.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In Bakker, A. B. (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). Emerald.
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Yavuz, M., & Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkârlığı (job crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkârlığı ölçeği'nin geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.