

Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma¹

Burak Nedim AKTAŞ²
Beliz ÜLGEN³

Özet

Günümüz iş dünyası kavram ve uygulamaları ve buna bağlı gelişen akademik çalışmalar önemli bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişim sürecinde, insan kaynakları rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör haline gelmiştir. Buna paralel olarak, örgütlerin hızlı değişim ve dönüşüm sürecine ayak uydurmaları ve cevap verebilmeleri çeviklik kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu bilgiler ışığında bu araştırma, Savunma Sanayi'nde yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Araştırma, Türkiye Savunma Sanayi'nde faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli işletmede, 498 beyaz yakalı çalışan ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçüm için kullanılan anketlerin güvenilirlik ve geçerliliği analiz edilmiş, iddia hipotezini test etmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; ülkemiz savunma sanayinde, yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgüt çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Araştırmanın hem yönetsel anlamda hem de bundan sonra yapılacak akademik çalışmalar için önemli bir ön adım niteliğinde olduğu ve sektöre farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Çeviklik, Savunma Sanayi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çeviklik

JEL Sınıflandırması: M10, M12

The Effect of Innovative Human Resources Management Practices on Organizational Agility: A Research on Defense Industry

Abstract

Today's business concepts, practices and academic studies have been going through a significant process of change. In this process of change, the human resources have become the most important factor that provides a competitive advantage. On the other hand, adapting and responding to the rapid change and transformation process has brought the concept of organizational agility to the fore. In the light of this, this research has been conducted in order to reveal the effect of innovative human resources management practices on organizational agility. The research was carried out on 498 white-collar staff and managers which work for 10 large-scale companies that operates in defense industry of Turkey. After analyzing the reliability and validity of the questionnaires, regression

¹ Bu makale, "Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Doktora öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, burakaktash@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3011-4706.

³ Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölüm Başkanı, bulgen@ticaret.edu.tr, orcid.org/0000-0002-7589-6812.

analysis was applied to test the research hypothesis. According to the findings, in companies operating in the defense industry of Turkey, innovative human resources management practices have a significant effect on organizational agility. It can be said that the research is an important preliminary step for both administrative and future academic studies and will bring a different perspective to the sector.

Keywords: *Innovative Human Resources Management, Organizational Agility, Defense Industry, Human Resources Management, Agility*

JEL Classification: *M10, M12*

1. Giriş

Yönetim biliminde post-modern dönem olarak adlandırılan günümüzde, yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, işletme kavram ve uygulamalarını etkisi altına almıştır. Sanayi devriminin örgütsel ve yönetsel süreçlere bakış açısı ve yüklediği anlam ile içinden geçtiğimiz dönemin bu süreçlerle olan ilişkisi aynı değildir. İşletmeler; rekabet, verimlilik, etkinlik, yenilik, çeviklik, hız, esneklik gibi kendilerine hayatta kalma fırsatı veren uygulama ve kavramlara yönelmişlerdir.

Yenilik diğer bir ifade ile inovasyon veya yenileşim (Akalın, 2007), günümüz dünyasında birçok alanda kendini gösteren bir kavram hatta bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle iş dünyası için başarılı olmanın kilit faktörlerinden birisi (Soliman, 2011), hatta bazı akademisyenler tarafından (McGrath, 2001; Som, 2008) en önemlisi kabul edilen yenilik hakkında birçok araştırmacı farklı tanımlamalar yapmış, örgütlerde meydana gelen “yenilikleri” farklı şekillerde kategorize etmişlerdir. Son dönemde ortaya çıkan farklı yönetim sistemlerinde, yeniliği destekleyen çok çeşitli uygulamalar varlığını sürdürse de yeni bilginin temelinde insanın olması insan kaynakları yönetimini (İKY) diğer birçok uygulamanın önüne geçirmiş ve son dönemde çalışmalar bu doğrultuda yoğunlaşmıştır (Mumford, 2000, akt. Kılıç ve Bilginoğlu, 2010).

Benzer bir şekilde, örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamında giderek daha fazla işletme için önemli ve ilgili bir kavram olarak yerini almıştır. Örgütsel çevikliğin bu rekabet baskısıyla başa çıkmada anahtar bir kavram olduğuna dair artan farkındalığa rağmen, "çeviklik" terimi günümüzde çoğu işletme tarafından makul bir ciddiyetle ele alınmamaktadır. Oysa çevik bir örgüte giden yol, bir işletmenin işgücünden kullandığı teknolojilere, örgüt yapısı ve süreçlerinden örgüt kültürüne kadar tüm bölüm ve işlevlerini etkileyen bir gelişim sürecidir (Wendler, 2014).

Bu bilgiler ışığında bu araştırma, ülkemiz savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgüt çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Araştırma, toplam 23 büyük ölçekli işletme içerisinde en çok istihdam ve yıllık ciroya sahip 10 işletmede çalışan 498 beyaz yakalı ve yönetici üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların bu evren çerçevesinde yorumlanarak benzer araştırmaların tümünde yakın sonuçlar elde edileceği varsayılmıştır. Araştırma, maliyet, zaman gibi unsurlar açısından ve sadece savunma sanayinde faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli firma ile sınırlandırılmıştır.

Ayrıca, araştırmaya konu olan firma isimleri ve istihdam rakamları stratejik öneme sahip olmaları sebebi ile Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında gizli tutulmuştur.

Çalışmanın ilk iki bölümü, yenilikçi İKY uygulamaları ve örgütsel çeviklik konularında literatür taraması sonuçlarını içermektedir. Üçüncü bölüm; araştırmanın amacı, soruları, hipotezi, veri toplama araçları ve örneklem hakkında bilgi vermektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, demografik değişkenlere ait analiz sonuçları, faktör analizi ve regresyon analizlerine ait sonuçlar ve değerlendirme, son bölüm de ise analiz sonuçları hakkında tartışma ve araştırmacının önerileri yer almaktadır.

2. Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları

İnsan kaynakları (İK) uygulamalarında geleneksel yöntemlerin çağdaş iş ortamının dinamizmini yakalaması ve insanı bir rekabet aracı olarak elde tutacak argümanları geliştirmesi oldukça zordur (Sharma ve Khera, 2019). Dolayısı ile, iş dünyasında rekabetin her geçen gün daha da yoğunlaştığı ve bu nedenle İK'nın bir örgüte rekabet avantajı sağlayan önemli bir faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yöntemler kaçınılmaz hâle gelmiştir (Aslam vd., 2013). Yenilikçi İKY uygulamaları, çalışanların değerini, yaratıcı personel uygulamalarını, eğitim ve gelişim programlarını, şeffaf bir performans değerlendirme ve yönetim politikasını ve örgütün değerlerini yansıtan ücretlendirme politikalarını vurgulayan bir kültür anlamına gelmektedir (Hinkin ve Tracey, 2010).

2.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanım

Kavram literatürde zaman zaman farklı şekillerde kullanılsa da genellikle, yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları, insan kaynakları yönetiminde (İKY) yenilik, ilerici İKY uygulamaları, etkili İKY, yüksek performanslı İKY veya iş sistemi, İKY uygulamalarında kalite şeklinde yer almaktadır (Kossek, 1987; Huselid, 1995; Agarwala, 2003; Laursen ve Foss, 2003; Wolfe, Wright ve Smart, 2006; Abdullah, 2009; Kehoe ve Wright, 2013; Zhang, Fan ve Zhu, 2014; Muduli, 2015). Yönetim literatürü, firmaların yenilikçi davranışında belirleyici faktörler olarak stratejik yönetimi, örgüt tasarımı, yönetim tarzını ve insan kaynakları yönetimini vurgulamaktadır. Ancak, insan unsurunun tüm inovasyon süreçlerinin merkezinde olmasından dolayı, insan faktörü ve özellikle İKY, günümüzde başarılı inovasyonun temel unsurları olarak kabul edilmektedir (Jiménez ve Valle, 2005).

Dubey ve Gupta (2019:76), yenilikçi İKY'yi, "rekabeti göz önünde bulundurarak işletmeler tarafından benimsenen yeni ve geliştirilmiş tüm uygulama ve faaliyetler" olarak tanımlamışlardır. Diğer bir tanıma göre, İKY'de yenilik, üyeler tarafından yeni olarak algılanan, firmanın performansını artırmak amacıyla çalışan tutum ve davranışlarını etkilemek için tasarlanmış herhangi bir program, politika veya uygulamadır (Joy, 2016; Kossek, 1987; Som, 2006).

Geleneksel İKY uygulamaları genel olarak dört işlevi içermektedir: işe alım ve seçim, değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve sosyal haklar. Buna ek olarak örgüt tasarımı ve iletişimin İKY'nin konusu olduğu hususunda genel bir

kanı da söz konusudur. Yenilikçi İKY, bu işlevlerinden herhangi birisinde veya hepsinde gerçekleşen yenilik olarak tanımlanmaktadır (Wolfe, 1995).

Yenilikçi İKY uygulamaları konusunda literatürde üç farklı araştırma süreci göze çarpmaktadır: (1) İKY'de yenilikçi uygulamalar, (2) Yeniliğe bir yanıt olarak İKY ve (3) İKY'nin örgütlerin yenilikçiliği ile ne denli bağlantılı olduğunu gösteren araştırmalar (Koster, 2019). Dolayısı ile, her üç bağlamın hem akademide hem de uygulamada kafa karışıklığına yol açabileceği göz önüne alındığında, araştırmaların hangi kavramsallaştırma ile yola çıkacağını vurgulaması oldukça önemlidir (Benda ve Koster, 2020).

2.2. Örgütlerde Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

Diğer örgütlerden benimseme veya uyarılma yoluyla bile olsa, yenilikçi insan kaynakları yönetimi (İKY), organizasyonun mevcut veya yerleşik insan kaynakları (İK) uygulamalarında gerçekleştirilen yenilikleri ifade etmektedir. Rekabetin arttığı bir çağda, etkili İK yönetiminin artık sadece standart bir uygulama seti ile yetinmemesi gerektiği özellikle vurgulanmaktadır. Rekabette kalabilmek için sürekli olarak yeni ve iyileştirilmiş İK uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına ihtiyaç vardır (Agarwala, 2003).

Bazı akademisyenler, yenilikçi uygulamalara sistem perspektifinden bakarak bir uygulama seti oluşturmuş (Agarwala, 2003; Kloutsiniotis ve Mihail, 2017; Macduffie, 1995; Sharma ve Khera, 2019; Zheng vd., 2009), dolayısı ile yenilikçi İK uygulamalarını daha kapsamlı tanımlamışlardır. Ancak diğer tarafta, İK uygulamalarının sistem yaklaşımı açısından bir set halinde incelenmesi, bireylerin neden belirli bir şekilde davrandığına ilişkin tespiti zorlaştıracağından uygulamaları bağımsız düzeyde incelemişlerdir (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2017; Liu-Chi, 1998; Muduli, 2015; Xiu vd., 2017).

Agarwala (2003), örgütlerde 14 yenilikçi insan kaynakları uygulaması belirlemiş, farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini olarak üç boyut altında incelemiştir. Bunlar; personel edinme stratejileri, emeklilik stratejileri, tazminat ve teşvikler, sosyal yardım ve hizmetler, ödül ve takdir, teknik eğitim, yönetim geliştirme, kariyer planlaması ve geliştirme uygulamaları, performans değerlendirme, potansiyel geliştirme, başarı planlaması, çalışan ilişkileri, personel çıkış ve ayrılma yönetimi, sosyal sorumluluk çalışmalarıdır.

Sharma ve Khera (2019), yenilikçi uygulamaların örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Yenilikçi İK uygulamaları içerisinde, eğlence etkinlikleri ve motivasyon programları, zorunlu izinler, çalışanlar ve aile sağlığı için yatırım planları, işyeri esnekliği, yönetim geliştirmeyi bireysel ihtiyaçlarla ilişkilendirme, davranış geliştirme eğitim programları ve yedekleme planlamasını saymışlardır.

Zheng vd. (2009) göre, büyüme odaklı şirketler arasında, performansa dayalı ücret, sosyal haklar, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, karar alma sürecine çalışanların katılımının teşvik edilmesi, sendika ile ilişkiler ve stratejik işe alım ve seçimi yenilikçi İK uygulamaları olarak benimsenmiştir.

Bunlara ek olarak; yetenek yönetimi (Ülger, 2017), temel beceri eğitimi, iş başında deneyim ve eğitim, koçluk, mentörlük ve yönetim gelişimi (Huselid, 1995), ekip çalışması ve bilgi paylaşımı, iş rotasyonu (Macky ve Boxall, 2007), problem çözme (Osterman, 1994; Macduffie, 1995), kariyer gelişimi (Sezer ve Ak, 2017), geri bildirim, öneri sistemleri, esnek iş atama programları (Oladapo ve Onyeaso, 2013; Pelenk, 2016; Zhou vd., 2013) gibi yenilikçi uygulamalardan bahsetmek mümkündür.

Pelenk (2016), Agarwala'nın (2003) çalışmasından yola çıkarak, işletme kültürünü yenilikçi zemine taşıyacak ve bu çalışmanın veri oluşturmada temel aldığı İKY uygulamalarını belirlemiş, bu uygulamaları; farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini olmak üzere 3 boyut altında incelemiştir. Farkındalık, uygulamaların işletmede tanıtımı ve çalışanların beklentileri ile görevler arasında bir karşılaştırma sürecidir. Yürütme ise, uygulama sürecidir. Sonuçların tatmini, uygulamalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yönetim ve çalışanların tatmin olmasını ifade etmektedir. Tablo 1 bu uygulamalar hakkında detayları göstermektedir.

Tablo 1. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

Eğitim	Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık
Takım Çalışması	Amaca odaklanma ve katılımcılık
Öneri Sistemleri	Çok yönlü iletişim, değer yaratma ve öngörü yeteneği
Sosyal Faaliyetler	Sosyalleşme ve çalışanlara “birey” olarak değer verme
Performans Bazlı Ücretlendirme	Motivasyon ve kariyer planlaması
Yaratıcılık	Yeteneklerin çekilmesi ve işletmede tutulması, yenilik kültürünü benimseme
Mentorluk-Koçluk	Sürekli öğrenme, yenilikçilik aktörleri ve bilgi transferi
İş Rotasyonu	Deneyim, yaratıcılık ve farkındalık
Güçlendirme	Mesleki gelişim ve sürekli inisiyatif kullanarak hareket etmek
Sosyal Sorumluluk	Sosyal duyarlılık/topluma saygı

Kaynak: Pelenk, S. E. (2016). Yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolü bağlamında iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkileri. Sakarya Üniversitesi Doktora tezi. s.138.

3. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamında giderek daha fazla işletme için önemli ve ilgili bir kavram olarak yerini almıştır (Wendler, 2014). Dyer ve Shafer (1998), öngörülemez ölçüde değişimin yaşandığı dış dünyada, geleneksel yönetim faaliyetlerinin yetersiz kaldığını ve bir paradigma değişiminin yaşanması gerektiğini vurgulamışlar, bu paradigma değişiminin ise örgütsel çeviklik olduğunu ileri sürmüşlerdir.

3.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanım

İşletme Sözlüğünde örgütsel çeviklik; bir firmanın, pazarda meydana gelen değişikliklere yanıt olarak hızla değişme veya uyum sağlama yeteneği olarak yer almaktadır (Anca-Ioana, 2019). Kavram literatürde; çevik üretim, örgütsel çeviklik, çevik örgüt, işletme çevikliği, iş çevikliği ve örgüt atikliği başlıkları altında incelenmiştir (Hormozi, 2001; Anca-Ioana, 2019; Budak vd., 2011; Sherehiy vd., 2007; Wendler, 2013). Bunun yanı sıra, örgütsel çeviklik konusu dâhilinde ancak bir alt başlık olarak incelenen kavramlarda bulunmaktadır. İşgücü çevikliği, çevik yönetim, pazar çevikliği, zihinsel çeviklik bunlardan bazılarıdır (Breu vd., 2001; Dyer ve Shafer, 2003; Crocitto ve Youssef, 2003; Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez, 2020).

Örgütsel çeviklik, “çevik üretim” adı altında ilk olarak, 1991 yılında ABD'deki Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsü'nde, bir grup bilim insanı tarafından popüler hale getirilmiş ve akademisyenler arasında geçerlilik kazanmaya başlamıştır (Yusuf vd., 1999). Sharifi ve Zhang (1999:10), örgütsel çevikliği, beklenmedik değişikliklerle başa çıkma, tehditlerinden kurtulma ve fırsatlardan yararlanma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Günasekaran'a (1999:87) göre çevik üretim, müşteri tanımlı ürün ve hizmetlerin yönlendirdiği, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek, sürekli ve öngörülemeyen bir değişimin rekabetçi ortamında hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir. Örgütsel çevikliğin entelektüel çeviklik kazanımı ile ortaya çıkacağını vurgulayan Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez (2020:461) kavramı şu şekilde tanımlamışlardır: “Bireylerin bilgi ve becerileri öğrenme yoluyla pratik bir bağlama nasıl entegre edebileceklerini içermektedir. Çalışanların sahip olduğu entelektüel çeviklik, organizasyon tarafından yakalanıp koordine edildiğinde, örgütsel çevikliğe dönüşür.” Seo ve La Paz (2008) örgütsel çevikliği, bir örgütün iç ve dış ortamdaki değişimleri algılamasına, zamanında ve en uygun maliyetle, verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesine ve örgütün yetkinliklerini geliştirmek için tecrübelerinden öğrenmesine olanak tanıyan bir dizi süreç olarak tanımlamışlardır.

Wendler (2013), 28 çeviklik model ve kuram üzerinde gerçekleştirdiği karşılaştırmalı araştırma sonucunda, literatürde yer alan çeviklik çalışmalarının; çevik üretim, çevik yazılım geliştirme, çevik örgüt ve çevik işgücü olarak 4 temel alanda gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Ancak araştırmacı, çevikliğin ne anlama geldiğine ve nelerden oluştuğuna dair ortak bir anlayış eksikliğine işaret etmiş, geliştirilen modellerin, içerik ve yapı açısından oldukça heterojen bir yapıda olduğuna işaret etmiştir.

3.2. Örgütsel Çeviklik Modelleri

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, 90'lı yıllar itibari ile süre gelen birçok örgütsel çeviklik model ve kuramının geliştirildiğini söylemek mümkündür. Meilich (1997), “kaos ve düzen” metaforu üzerinden çeviklik kavramını açıklamaya çalışmış, çevik örgütlerin; bir yandan olabildiğince fazla inisiyatif alıp inovasyon ortaya çıkarırken (kaos), diğer yandan genel koordinasyon ve işbirliği için de mekanizmalar (düzen) oluşturduğunu savunmuştur.

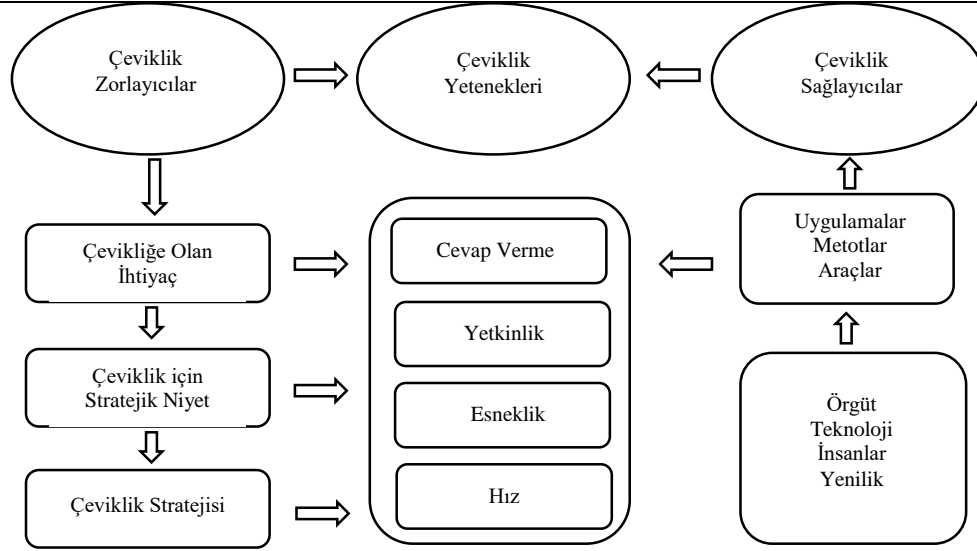
Meade ve Sarkis (1999), sistem perspektifinden konuya yaklaşmış ve 4 boyutlu bir çeviklik modeli ortaya koymuşlardır. Bu 4 boyutu; rekabet gücünü geliştirmek için işbirliği, değişim ve belirsizlikle baş etmek, insanlar ve bilginin gücünden yararlanmak, müşteri portföyü zenginleştirme olarak belirlemiştir.

Breu vd. (2001) ise, “işgücü çevikliği” önermesi yapmışlar, işçilerden bağımsız bir şekilde bir örgütün gerçek manada çevik olamayacağı, ancak çalışanların sayesinde çevikliğin elde edilebileceğini vurgulamışlardır. Örgütlerde, işgücü çevikliğinin oluşmasına etki eden temel faktörler üzerinden bir model önermesi yapmışlardır. Aynı şekilde; Brown ve Agnew (1982), Băjenaru vd. (2014), Seo ve La Paz (2008), Wandler (2014) çalışmalarında işgücünün önemine vurgu yapmışlar, çevik örgütlerde; yaratıcı ve yenilikçi, sahada gerçek bilgi sunan, zorluklarla baş edebilen, takım çalışmasına yatkın ve sorumluluk duygusu yüksek insan gücünün önemini ortaya koymuşlardır.

Crocitto ve Youssef’un (2003) çevik yönetim modeli konuyu; müşteri ve tedarikçiler, lider, örgüt kültürü, ödül sistemleri ve örgüt üyeleri bağlamında incelemektedir. Lider, bir çeviklik vizyonu ve misyonu yaratma yeteneğine sahip, örgütte öğrenmeyi teşvik ettiği gibi değişimin kabulü için gayret göstermektedir. Gelişen bilgi teknolojilerinin adaptasyonunda yine lidere önemli görevler düşmektedir. Örgüt kültürü; yeniliği, bilginin yayılmasını ve takım çalışmasını destekler nitelikte olmalıdır. Çalışanlar, işletme ortakları olarak görülmeli ve müşteri ile olan ilişkileri geliştirilmelidir. Özellikle, ürün ortaya koyan teknik ekiplerin müşteri ile olan ilişkileri bilgi yayılımı açısından önemli olduğu kadar iletişim ağını da genişletmektedir.

Sharifi ve Zhang (2000), örgütlerin, dış ortamda gerçekleşen değişiklikleri öngörme, algılama ve anlama konusunda yeteneklerini geliştirmenin önemine işaret etmişlerdir. Bu amaçla, örgütlerin çevik üretim arayışlarında stratejik kararlar almalarına yardımcı olacak bir metodolojinin oluşturulması için üç ana bölümden oluşan kavramsal bir çeviklik modeli ortaya koymuşlardır.

Birincisi, hayatta kalmak veya rekabet avantajı elde etme amacı ile örgütü çevikliğe zorlayan etkenlerdir (çeviklik zorlayıcıları). Bu etkenler beş ana kategoriye ayrılmaktadır: pazarda yaşanan değişimler, rekabet, müşteriler, teknoloji ve sosyal faktörler. İkincisi, değişime yanıt vermek için gerekli gücü sağlayacak olan örgütün temel yetenekleri yani çeviklik yetenekleridir. Bunlar; cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hızdır (Sharifi ve Zhang, 1999). Buna ek olarak, Žitkienė ve Deksnys (2018), çeviklik yeteneklerini, algılama ve cevap verme yetenekleri olarak 2 temel sınıf altında incelemiştir. Algılama yetenekleri; farkındalık ve yetkinliktir. Cevap verme yetenekleri ise; yeniden yapılandırma, öğrenme, koordinasyon ve işbirliği yetenekleridir. Modelin üçüncü ayağı ise, yeteneklerin elde edilmesini sağlayacak olan araçlar, kısaca “çeviklik sağlayıcılarıdır.” Bunlar; örgüt, teknoloji, insanlar ve yeniliktir. Şekil 1, modelin tüm aşamaları hakkında detaylı bilgi vermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999).



Şekil 1. Sharifi ve Zhang'ın kavramsal çeviklik modeli

Kaynak: Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. International Journal of Production Economics. s.11.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı, Soruları ve Hipotezi

Türkiye’de son dönemde hızlı bir büyüme ivmesi yakalayan savunma sanayi sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, sektör içinde faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın bağımsız değişkeni yenilikçi İKY ve bağımlı değişkeni ise örgütsel çeviklik olarak belirlenmiştir.

Savunma sanayinde faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli firma üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Ülkemizde yer alan savunma sanayi firmalarında, yenilikçi İKY uygulamalarının örgütlerin çevikliği üzerinde etkisi var mıdır?
- Ülkemizde yer alan savunma sanayi firmalarında, yenilikçi İKY uygulamalarının örgütlerin çevikliği üzerinde etkisi var ise hangi yöndedir?

Bu sorular doğrultusunda, çalışmada doğrulanmaya çalışılacak olan iddia hipotezi aşağıdadır. Ana iddia hipotezi doğrultusunda, yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutları üzerindeki etkisi incelenecektir.

H₁: Yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları verileri için Agarwala (2003) tarafından geliştirilen ve Pelenk (2016) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan “Yenilikçi İKY Uygulamaları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; farkındalık boyutuna

ait 10 soru, yürütme boyutuna ait 10 soru, sonuçların tatmini boyutuna ait 10 soru olmak üzere toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için, Pelenk (2016) tarafından Spearman-Brown, Split Half ve Cronbach Alfa güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Sonuçlara göre, spearman-brown ve Split-half güvenilirlik katsayıları güvenilir ölçümler yapılabileceğini göstermiştir.

Örgütsel Çeviklik verileri için Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak'ın (2018) çevirisini yaptığı "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek; yetkinlik boyutuna ait 8 soru, esneklik boyutuna ait 3 soru, cevap verme boyutuna ait 3 soru, hız boyutuna ait 3 soru olmak üzere toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Akkaya ve Tabak (2018) tarafından ölçeğe güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmış, ölçeğin kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırma, Türkiye genelinde savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren 23 büyük ölçekli firmadan istihdam ve ciro rakamları en yüksek 10 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği'nin yayınladığı son rapora göre (SASAD Performans Raporu, 2018), sektörde büyük ölçekli işletme sayısı 23'tür. 23 firmanın istihdam oranı toplam istihdamın yüzde 70'i, cirosu ise toplam cironun yüzde 88'idir. 23 büyük ölçekli firmalardaki 47.054 olan istihdam rakamı (SASAD, 2018) göz önüne alındığında 10 firmada ortalama 20.000 kişi çalıştığı varsayılmıştır. Bu rakamda çalışana ulaşmanın zaman ve bütçe kısıtları açısından mümkün olmadığı düşünülerek, örneklem çerçevesi ana kütle içinden sistematik tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Literatürde, örneklem sayısı seçiminde farklı örneklem büyüklüklerinin faktör analizine uygun olacağını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Cattell, 1978; Comrey ve Lee, 1992; Everitt, 1975; Kline, 1994; Nunnally, 1978). Gorsuch (1983), değişken başına en az beş denek önermesi yapmış, bu oranın araştırma sağlığı açısından önemli olduğunun altını çizmiştir.

Bu araştırmada Gorsuch'un (1983) yaklaşımı dikkate alınmıştır. Araştırmada kullanılan değişken sayısı 53'tür. Dolayısı ile, her değişken başına 5 denek ile yapılan basit çarpma işlemi sonucunda toplam 265 deneğin yeterli olacağı tespit edilmiştir. Ancak Gorsuch'un (1983) önermesi en az 5 denek şeklindedir. Bu sebeple, anketlerin yetersiz kalmaması ve temsiliyet oranını daha yüksek tutabilmek adına 10 firmada çalışan toplam 498 işgören üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

23 savunma sanayi firması toplam istihdam ve ciro rakamlarının, ülke geneli savunma sanayi toplam ciro ve istihdam rakamları içerisindeki temsiliyeti göz önüne alındığında, çalışmanın sonucu ülke genelinde faaliyet gösteren savunma sanayi firmalarına genellenebilecektir.

5. Bulgular ve Tartışma

Çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel analizleri SPSS 22.0 istatistik paket programlarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin sosyodemografik

özellikler betimsel olarak incelenmiştir. 498 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada katılımcıların anketteki ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği saptandıktan sonra basit doğrusal regresyon analizi ile araştırma hipotezi test edilmiştir. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında ve $p < 0,05$, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği firmaların isimleri, stratejik öneme sahip olmaları sebebi ile KVKK kapsamında gizli tutulmuştur.

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların çalıştığı firmalar; %11,2 A Firması, %10,6 B Firması, %10,4 C Firması, %9,0 D Firması, %11,0 E Firması, %9 F Firması, %9,8 G Firması, %10,0 J Firması, %8,8 K Firması, %9,8 L Firmasıdır. 10 büyük ölçekli firmadan eşit derecede katılımcı sağlanmaya çalışılmıştır. Cinsiyet açısından katılımcıların; %64,1'i erkek ve %35,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Yaş durumlarında ise; %16,3 18-24 yaş arası, %58,4 25-34 yaş arası, %20,5 35-44 yaş arası, %4,0 45-54 yaş arası, %0,8 55 ve üzeri gibi bir dağılım ortaya çıkmıştır. Öğrenim durumu; %5,0 doktora, %53,4 lisans, %4,0 ön lisans, %37,6 yüksek lisans şeklindedir. Örgüt içi pozisyonlarda; %18,9 takım lideri, %9,8 kıdemli uzman, %13,5 uzman, %45,6 mühendis, %3,2 mühendis adayı, %4,4 stajyer, %2,8 tekniker, %1,8 uzman yardımcısı şeklinde bir dağılım söz konusudur. Son olarak, katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri; %33,5 0-1 yıl arası, %41 2-5 yıl arası, %15,7 6-10 yıl arası, %5,4 11-15 yıl arası, %4,4 16 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Tablo 2, katılımcılara ait sosyodemografik özelliklere ilişkin frekans analizi sonuçları ve betimsel istatistikleri göstermektedir.

Tablo 2. Sosyodemografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Firma	Frekans	Yüzde (%)	Öğrenim Durumunuz	Frekans	Yüzde (%)
FİRMA A	56	11,2	Doktora	25	5,0
FİRMA B	53	10,6	Lisans	266	53,4
FİRMA C	52	10,4	Ön Lisans	20	4,0
FİRMA D	45	9,0	Yüksek Lisans	187	37,6
FİRMA E	55	11,0	Toplam	498	100,0
FİRMA F	45	9,0	Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
FİRMA G	49	9,8	Kıdemli Uzman	49	9,8
FİRMA J	50	10,0	Mühendis	227	45,6
FİRMA K	44	8,8	Mühendis Adayı	16	3,2
FİRMA L	49	9,8	Stajyer	22	4,4
Toplam	498	100,0	Takım Lideri	94	18,9
Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Tekniker	14	2,8
Erkek	319	64,1	Uzman	67	13,5
Kadın	179	35,9	Uzman Yardımcı	9	1,8
Toplam	498	100,0	Toplam	498	100,0
Yaşınız	Frekans	Yüzde (%)	Kurumdaki Hizmet Süreniz	Frekans	Yüzde (%)
18-24	81	16,3	0-1 Yıl	167	33,5
25-34	291	58,4	11-15 Yıl	27	5,4
35-44	102	20,5	16 Yıl ve üze	22	4,4
45-54	20	4,0	2-5 Yıl	204	41,0
55 ve üst	4	0,8	6-10 Yıl	78	15,7
Toplam	498	100,0	Toplam	498	100,0

Yapılan araştırmada kullanılan ölçeklere verilmesi istenilen cevaplar “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda ortalama algı düzeylerinin 3’ün üzerinde yer alması, algının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. 3’ün altında olması ise algının düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3’te yer alan değerler, sorulara ilişkin ortalama algı düzeyleri hakkında bilgi vermektedir. Bu durumda, katılımcılar içinde yüksek algıya sahip ölçek Örgütsel Çeviklik (3,94±0,71), daha sonra Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim (İKY) Uygulamaları (3,38±0,89) olarak belirlenmiştir. Örgütsel Çeviklik ölçeği alt boyutları incelendiğinde ise sırasıyla; Esneklik (4,16±0,82), cevap verme (3,91±0,89), yetkinlik (3,89±0,78) ve Hız (3,88 ± 0,86) olarak belirlenmiştir. Yenilikçi İKY ölçeği alt boyutları sırasıyla; yürütme (3,44±0,88) ve farkındalık (3,44±0,92) alt boyutlarının eşit ortalamaya sahip olduğu söylenebilir iken, sonuçların tatmini (3,27±,95) alt boyutunun daha düşük algı düzeyinde ölçüldüğü görülmüştür.

Tablo 3. Katılımcıların Sorulara İlişkin Ortalama Algı Düzeyleri

Maddeler	N	Medyan	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Baskılık	Minimum	Maximum
İletişim	498	4,000	3,8072	0,889	-0,971	0,441	1,000	5,000
Güven	498	4,000	3,8986	0,900	-1,095	1,186	1,000	5,000
Risk	498	3,500	3,3208	0,798	-0,274	-0,048	1,000	5,000
Odak	498	4,000	3,8830	0,797	-1,018	1,071	1,000	5,000
Saygı	498	4,000	3,8648	0,891	-1,126	1,201	1,000	5,000
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	498	4,000	3,9416	0,719	-0,542	0,052	1,583	5,000
Yürütme	498	3,600	3,4426	0,880	-0,567	0,017	1,000	5,000
Farkındalık	498	3,600	3,4422	0,924	-0,578	-0,069	1,000	5,000
Sonuçların Tatmini	498	3,400	3,2737	0,953	-0,440	-0,307	1,000	5,000
Yenilikçi İKY Ölçeği	498	3,500	3,3861	0,897	-0,536	-0,096	1,000	5,000

5.2. Faktör Analizi

Araştırmada, Barlett ve KMO testleri kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analizde “Principal Axing Factoring” tahmin olarak kullanılmış, değişkenler arasındaki korelasyon yüksek seviyede çıktığı için “Promax” döndürme yöntemi kullanılarak uygulama yoluna gidilmiştir. Ölçeklerin ne derece güvenli olduğunu tespit etmek için ise Cronbach Alfa Katsayısı üzerinden güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

5.2.1. Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yenilikçi İKY uygulamaları altında; farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini boyutlarına ait sorular, bir faktörü oluşturmak yerine, bir toplamı, yani toplam puan skorunu ifade ettiği için cronbach's alfa değerini ölçümlemek üzere güvenilirlik testi uygulanmıştır (Pelenk, 2016). Tablo 4'te yer alan Yenilikçi İKY ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach's alfa değeri 0.978 olarak elde edilmiş olup bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4. Yenilikçi İKY Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Yürütme	0,926	10
Farkındalık	0,942	10
Sonuçların Tatmini	0,946	10
Yenilikçi İKY Ölçeği	0,978	30

Yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmini alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri 0,926-0,942 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel Çeviklik ölçeği 17 farklı ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ilişkin boyutlar üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,30'un altında olan Yetkinlik boyutundan; "İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir", "İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar" ve "İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar", Esneklik boyutundan; "İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir", Cevap verme boyutundan; "İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir" ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler	Alt Boyutlar				Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranları
	Yetkinlik	Hız	Esneklik	Cevap Verme		
İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir	0,526				7,7007	%55,994
İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir	0,438					
İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir	0,638					

Maddeler	Alt Boyutlar				Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranları
	Yetkinlik	Hız	Esneklik	Cevap Verme		
İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlamıştır	0,714					
İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir	0,664					
İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir			0,847		1,053	%6,830
İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir			0,842			
İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur				0,545	0,934	%5,888
İşletmemizin yenilikler, çevre ve teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir				0,589		
İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır		0,772			0,558	%2,296
İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır		0,792				
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar		0,546				
Toplam						%70,708
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği						0,918
Bartlett Küresellik Testi Ki kare						4275,391
sd						66
p değeri						0,000

Tablo 5'teki sonuçlara göre; ilgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 12 maddelik Örgütsel Çeviklik ölçeği 4 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,918 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $X^2=4275,391$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %70,708 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 4 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli

bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Faktör analizinde öz değerlerin 1'in üzerinde olması beklenirken (0.7/0.5 tolerans edilebilir), daha önceden geliştirilmiş faktör analizi üzerinden kendi belirlediğimiz faktör sayısı göz önünde bulundurularak öz değerler göz ardı edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yetkinlik	0,871	5
Hız	0,878	3
Esneklik	0,919	2
Cevap Verme	0,877	3
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	0,933	12

Tablo 6'da yer alan Örgütsel Çeviklik ölçeği güvenirlik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach's alfa değeri 0.933 olarak elde edilmiştir. Bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Yeterlilik, hız, esneklik ve cevap verme alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri 0,871-0,919 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

5.3. Regresyon Analizi

Çalışmada ortaya konan iddia hipotezi ve alt boyutlar arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Öte yandan, literatür taraması sonucunda, konu ile örtüşen araştırmalar olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, çalışma ile benzerlik gösteren araştırma sonuçları, çalışmanın ilgili bulguları altında tartışılmıştır.

Tablo 7. Yenilikçi İKY'nin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Çeviklik	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
Sabit	1,817	0,078		23,216	0,000**	0,614
Yenilikçi İKY	0,627	0,022	0,783	28,081	0,000**	

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

Tablo 7'de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(1) \text{ Örgütsel Çeviklik} = 1,817 + 0,627 * \text{Yenilikçi İKY}$$

Denklem (1)'e ilişkin katsayılar tablo 7'de test edildiğinde, bağımsız değişken yenilikçi İKY'nin, bağımlı değişken örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0,01). Bu durumda çalışmanın iddia hipotezi doğrulanmış, yenilikçi İKY'de bir birimlik artışın, örgütsel çeviklik üzerinde 1,627 birimlik bir artışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, R²=0,614 olduğu için; Yenilikçi İKY'nin Örgütsel Çevikliği %61,4 oranında açıkladığı söylenebilmektedir.

Literatürde bu bulgular ile benzerlik gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Bazı araştırmalar yenilikçi İKY ve örgütsel çeviklik kavramını kullanırken, bazıları aynı

çerçevede yer alan yüksek performanslı iş sistemleri ve işgücü çevikliği kavramlarını kullanmışlardır.

Munteanu vd. (2020), 250 ve üzeri çalışana sahip 65 şirket üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütlerde İK uygulamalarının benimsenme derecesinin işgücü çevikliğini artırmaya yönelik olumlu yönde etkisini araştırmışlardır. Bulgular, bazı İK uygulamalarının, işgücü çevikliğinin artışı doğrudan desteklediğini göstermektedir. Bunlar; mesleki becerileri geliştirme fırsatı sağlamak; performansı değerlendirme ve geri bildirim sağlamak için formal sistemlerin varlığı; mesleki liyakatlerin tanınması için bir teşvik sistemi; çalışan sadakatini sağlama programları; çalışan sağlığı ve güvenliği programları; adil bir ödül ve ödeme politikası; yenilik için sürekli iyileştirme uygulamaları; üst düzeyden kolay erişim; bağımsız çalışma ve ekip çalışması.

Alzola, vd. (2020), İspanya’da bir devlet hastanesinin üç yoğun bakım ünitesinde, 324 yoğun bakım personeli üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini doğrulamışlardır. Diğer bir ifade ile, eğitim, katılım, takdir ve iletişim gibi insan kaynakları uygulamaları hastane çevikliğinin geliştirilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

Sucu (2018), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü iznine tabi Yer Hizmetleri İşletmelerinde çalışan 117 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışması sonucunda, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu doğrulamıştır.

Saha vd., (2017), insan kaynaklarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine yönelik geliştirdikleri kavramsal modelde İKY’yi, “çalışanları motive ederek ve ödüllendirerek bir firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejik yönetim” olarak tanımlamışlardır (s.328). Araştırmacılara göre, insan kaynakları örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde kilit rol oynayan başarının temel öğeleridir ve stratejik rolü gereği örgütsel çeviklik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yöneticilere, çalışanları yeniden yapılandırma ve ihtiyaçlarına göre onları dönüştürme konusunda önemli görevler düşmektedir.

Muduli (2017), üretim ve servis sektöründen çalışan 524 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmasında, takım çalışmasını teşvik eden bir ortamın örgütsel çevikliğin oluşmasında en fazla etkiye sahip olduğunu ve bunu ödül sistemleri, çalışan katılımı, örgütsel öğrenme, eğitim ve bilgi sistemlerini ele alan programlar izlediğini ortaya koymuştur. Ek olarak çalışma, psikolojik güçlendirmenin çevikliği desteklediğini göstermiştir.

Azizsafaei (2016), 17 büyük kamu ve özel kuruluşun İK direktörleri, çeviklik uzmanları ve üst düzey yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla gerçekleştirdiği araştırmada, örgütlerde çevik özelliklerin geliştirilmesine etki eden bir dizi çeviklik odaklı İK uygulaması belirlemişlerdir. Bu uygulamalar, iş tasarımı, öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi, personel alımı, yetenek yönetimi, çalışan katılımı, yetkilendirme, iletişim, ödüller ve takdirdir.

Sumukadas ve Sawhney (2004), 54 üretim tesisinde kıdemli operasyon müdürleri ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, güç paylaşımı uygulamalarının işgücü

çevikliği üzerinde güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, eğitim, maaş-yetenek temelli ücret ve iyileştirme teşvikleri, finansal olmayan teşvikler, takım bazlı üretim teşvikleri uygulamalarının işgücü çevikliği üzerinde etkisi ortaya çıkmıştır.

Tablo 8. Yenilikçi İKY Alt Boyutlarının Yetkinlik Üzerindeki Etkisi

Yetkinlik	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,453	0,083		17,530	0,000**	0,671
YUR	0,288	0,071	0,321	4,041	0,000**	
FAR	0,166	0,076	0,194	2,171	0,030*	
SOT	0,269	0,063	0,063	4,251	0,000**	
**p<0,01; *p<0,05						

Tablo 8’de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(2) \text{ Yetkinlik} = 1,453 + 0,288 * \text{Yürütme} + 0,166 * \text{Farkındalık} + 0,269 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Denklem (2)’ye ilişkin katsayılar tablo 8’de test edildiğinde, bağımsız değişkenler yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmininin, bağımlı değişken yetkinlik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($p < 0,01; p < 0,05$). Dolayısı ile yürütme, farkındalık ve sonuçların tahmininde bir birimlik artış, yetkinlik üzerinde sırasıyla; 1,288, 1,166 ve 1,269 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca $R^2 = 0,671$ olduğu için; yürütme, farkındalık ve sonuçların tahmininin yetkinliği %67,1 oranında açıkladığı söylenebilir.

Ghareeb ve Medabsh (2019), Mısır’da 200 insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel yetkinlikler üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin örgütsel yetkinlik gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, araştırmada ortaya çıkan Denklem 2’ye ait sonuç ile örtüşmektedir.

Tablo 9. Yenilikçi İKY Alt Boyutlarının Esneklik Üzerindeki Etkisi

Esneklik	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	2,746	0,135		20,360	0,000**	0,203
YUR	0,190	0,116	0,203	1,643	0,101	
FAR	0,133	0,124	0,149	1,068	0,286	
SOT	0,094	0,103	0,109	0,916	0,360	
**p<0,01; *p<0,05						

Tablo 9’da yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(3) \text{ Esneklik} = 2,746 + 0,190 * \text{Yürütme} + 0,133 * \text{Farkındalık} + 0,094 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Tablo 9, denklem (3)’e ilişkin katsayıların test sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara göre; bağımsız değişkenler yürütme, farkındalık ve sonuçların

tatmininin, bağımlı değişken esneklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Xiu, Liang, Chen ve Xu (2017), 113 KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütsel stratejik esneklik ve yenilikçi İK uygulamalarının olumlu ilişkisine dair hipotezlerini doğrulamaya çalışmışlardır. Ayrıca, yenilikçi İKY uygulamalarının stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık rolünü incelemiştirlerdir. Araştırmacılar, stratejik esnekliğe güçlü bir şekilde odaklanan örgütlerin, yenilikçi İKY uygulamalarını benimseme olasılığının daha yüksek olduğu arabuluculuk ilişkisini destekleyen güçlü kanıtlar bulmuşlardır.

Tablo 10. Yenilikçi İKY Alt Boyutlarının Cevap Verme Üzerindeki Etkisi

Cevap Verme	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,658	0,121		13,741	0,000**	0,455
YUR	0,212	0,104	0,209	2,047	0,041*	
SOT	0,258	0,092	0,276	2,805	0,005**	
** $p<0,01$; * $p<0,05$						

Tablo 10’da yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(4) \text{ Cevap verme} = 1,658 + 0,212 * \text{Yürütme} + 0,258 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Denklem (4)’e ilişkin katsayılar tablo 10’da test edildiğinde, bağımsız değişkenler yürütme ve sonuçların tatmininin, bağımlı değişken cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$; $p<0,05$). Bu durumda, yürütme ve sonuçların tatmininde bir birimlik artışın, cevap verme üzerinde sırasıyla 1,212 ve 1,258 birimlik artışa neden olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca $R^2=0,455$ olduğu için; yürütme ve sonuçların tahmininin, cevap vermeyi %45,5 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, farkındalığın cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p>0,05$).

Latham (2014), 15 katılımcı ile bireysel, derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşmeler üzerinden gerçekleştirdiği nitel araştırmada şu soruya yanıt aramıştır: İnsan kaynakları uzmanlarının, takım çalışması performansında esneklik ve yanıt verebilirliğin benimsenmesine bakış açısı nedir? Araştırma bulguları; esneklik ve cevap verme gibi örgütsel çeviklik özelliklerini benimsenmenin yüksek performanslı bir ekip anlamına geldiğini desteklememektedir.

Tablo 11. Yenilikçi İKY Alt Boyutlarının Hız Üzerindeki Etkisi

Hız	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,899	0,126		15,067	0,000**	0,370
SOT	0,199	0,096	0,216	2,073	0,039*	
** $p<0,01$; * $p<0,05$						

Tablo 11’de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(5) \text{ Hız} = 1,899 + 0,199 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Denklem (5)'e ilişkin katsayılar tablo 11'de test edildiğinde, bağımsız değişken sonuçların tatmininin, bağımlı değişken hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu durumda, sonuçların tatmininde bir birimlik artış, hız üzerinde 1,199 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca $R^2 = 0,370$ olduğu için, sonuçların tatmininin hızı %37 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Bunun yanında analiz sonuçlarına göre, yürütme ve farkındalığın hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

6. Sonuç ve Öneriler

Ülkemiz savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli firma üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, yenilikçi İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmış, çalışmanın hipotezi doğrulanmıştır. Bunun yanında, çalışmada ele alınan kavramsal yapıların alt boyutları arasındaki ilişki şu şekildedir:

Öncelikle, yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutları, farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmininin, çeviklik alt boyutu yetkinlik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Sharifi ve Zhang (1999) yetkinliği; örgütlerin, amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerinde üretkenliğini, etkinliğini ve etkililiğini sağlayan kapsamlı yetenekler olarak tanımlamaktadırlar. Bu yetkinlikler; uzun vadeli hedefleri gerçekleştirecek stratejik vizyon, müşteriye sunulan yüksek hizmet kalitesi, uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağı, basit, açık ve net tanımlanmış iş süreçleri, işletme içi ve dışında iş birliği ortamı olarak belirlenmiştir (Tablo.6). Buna göre; savunma sanayi firmalarında, yenilikçi İKY uygulamaları konusunda oluşmuş olan farkındalığın, pratikte uygulamaya alınmasının ve bu uygulamaların sonuçları hakkında oluşan genel olumlu havanın (tatmin); üretkenlik, etkinlik ve etkililiği meydana getiren bu yetenekler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İkinci olarak; yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutları, farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmininin, esneklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Esneklik, üretim çevikliği açısından, farklı ürünleri işleyebilme ve aynı üretim tesisinde farklı hedeflere ulaşabilme becerisidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Çalışmada, iki esneklik özelliği temel alınmıştır. Bunlar; “farklı ürün modelleri üretme esnekliği” ile “farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğidir” (Tablo.6). Ancak, analiz bulgularına göre, yenilikçi İKY uygulamalarının savunma sanayi firmalarında farkındalığı, yürütülmesi veya sonuçlardan elde edilen tatmin düzeyinin bu iki temel esneklik özelliği üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi yoktur.

Üçüncü olarak, yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutları, yürütme ve sonuçların tatmininin, çeviklik alt boyutu cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş, farkındalığın ise cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Cevap verme; değişimi algılama, hızlı, reaktif veya proaktif bir şekilde yanıt verme ve sonucunda değişim

sürecinden avantajla çıkma yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Çalışmada vurgulanan iki temel cevap verme özelliği şunlardır: (1) değişimin yönünü hissetme, algılama ve bu değişimlere hazırlıklı olma, (2) yenilikler, çevre ve teknoloji kaynaklı değişimlerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme (Tablo.6). Bu sonuçlara göre; yenilikçi İKY uygulamaları konusunda farkındalık oluşmasının değişime cevap vermede yetersiz olduğu, ancak uygulamaya geçmenin ve tatmin edici sonuçlar almanın değişimle başa çıkma ve cevap vermede önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak, yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutu sonuçların tatmininin, çeviklik alt boyutu hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Yürütme ve farkındalığın ise hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel anlamda hız, görevleri ve faaliyetleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme becerisidir (Sharifi ve Zhang, 2000; Sherehiy, vd., 2007). Çalışmada yer alan hız faktörleri şunlardır: üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlı olma; yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlı olma; müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı (Tablo.6). Dolayısı ile buradan; firmalarda yenilikçi İKY uygulamaları konusunda farkındalık olması ve uygulamaya alınmasının hız yeteneğine katkıda yetersiz kalacağı, ancak uygulamalardan tatmin edici sonuçlar elde edilmesinin hızlı hareket kabiliyeti doğuracağı sonucu çıkmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçların sektör açısından umut verici olduğunun altı çizilmelidir. Zira, firmalarda uygulanan; eğitim programlarının, takım çalışması ve iş rotasyonunun, öneri sistemleri geliştirmenin, sosyal faaliyetler ve sosyal sorumluluk çalışmalarının, performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin, mentorluk, personel güçlendirme ve yaratıcılığa yönelik çalışmaların çalışanlar üzerinde tatmin edici sonuçlar ürettiği ve bu sonuçların ise firmaların yetkinlik, cevap verme ve hız yetenekleri üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğu söylenebilmektedir.

Hızlı değişim yaşanan, Ar-Ge çalışmalarına dayalı, yüksek teknolojik ürün üreten savunma sanayi firmalarından (Eceral, 2017), hızlı değişim ortamında rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için aynı hızla cevap vermesi, proaktif olması ve belirli yetkinliklere sahip olması beklenmektedir. Bu açıdan, çeviklik sektörde faaliyet gösteren firmalar açısından oldukça önemlidir demek yanlış olmayacaktır. Dolayısı ile, sektörde çalışan yöneticilerin, insan faktörünün önemli bir rekabet avantajı olduğunu ve insan kaynağına yapılacak yatırımların, firmalara kazandıracığı çeviklik yetenekleri üzerinden önemli avantajlar sağlayacağı göz ardı etmemeleri gerekir.

Literatür incelemesi sonucu bu çalışma ile birebir örtüşen başka bir çalışmaya ulaşamamış olması sebebiyle, çalışmanın sektörde önemli bir farkındalık, gelecek araştırmalar için ise, önemli bir ön adım niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, araştırma yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel çeviklik konusunu savunma sanayi firmaları özelinde ele almıştır. İleri de gerçekleştirilecek araştırmaların farklı sektörlerde ele alınması sonuçlar bakımından veri setini zenginleştirecektir. Öte yandan, yenilikçi İKY uygulamalarının tekil olarak örgütsel

çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi hangi uygulamanın örgütsel çeviklik üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmek açısından önemlidir. Son olarak, yenilikçi İKY uygulamaları konusunda, “yeni” uygulamalar ve “yenilikçi” uygulamalar şeklindeki kavram karmaşasını önleyen çalışmalara ihtiyaç olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Kaynakça

Abdullah, H. (2009), “Major Challenges to the Effective Management of Human Resource Training and Development Activities”, *The Journal of International Social Research*, 2(8): 11–21.

Agarwala, T. (2003), “Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation”, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2): 175-197.

Akalın, Ş. H. (2007), “Innovation, İnovasyon: Yenileşim”, *Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi*, 93(666): 483-486.

Akkaya, B., Tabak, A. (2018), “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 185-206.

Anca-Ioana, M. (2019), “A Review of Organizational Agility Concept and Characteristics”, *Economic Sciences*, 1(1): 335-341.

Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. (2013), “Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective”, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3): 87-96.

Azizsafaei, F. (2016), “The Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Agility”, *Birmingham City University, Business School, Ph.D Thesis*, www.proquest.com (10.11.2020).

Bilevičienė, T., Bilevičiūtė, E., Paražinskaitė, G. (2015), “Innovative Trends in Human Resources Management”, *Economics and Sociology*, 8(4): 94-109.

Bos-Nehles, A. C., Veenendaal, A. A. (2017), “Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behavior: The Moderating Effect of an Innovative Climate”, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1): 2661-2683.

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. (2001), “Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy”, *Journal of Information Technology*, 17(1): 21–31.

Budak, G., Güleriyüz, D., Türkyılmaz, I., Kılıçaslan, S. (2011), “Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26): 241-258.

Cattell, R. (1978), *The Scientific Use Of Factor Analysis*, New York: Plenum.

Cegarra-Navarro, J. G., Martelo-Landroguez, S. (2020), “The Effect of

Organizational Memory on Organizational Agility: Testing The Role of Counter-Knowledge and Knowledge Application”, *Journal of Intellectual Capital*, 21(3): 459-479.

Comrey, A., Lee, H. (1992), *A First Course in Factor Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Crocitto, M., Youssef, M. (2003), “The Human Side of Organizational Agility”, *Industrial Management & Data Systems*, 103(6): 388-397.

Dubey, S., Gupta, B. (2019), “Innovative Human Resource Practices in Indian Banks: A Study from HR Manager’s Perspective”, *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(1): 195-203.

Dyer, L., Shafer, R. A. (1998), “From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility”, (*CAHRS Working Paper #98-12*). Ithaca, NY: Cornell University School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Dyer, L., Shafer, R. A. (2003), “Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People”, (*CAHRS Working Paper #03-04*). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor, 1-39.

Eceral, T. Ö. (2017), “Türk Savunma ve Havacılık Sanayisinin Küresel Ulusal ve Yerel Dinamikleri: Ankara Örneği”, *Akademik Bakış*, 11(21): 87-106.

Everitt, B. (1975), “Multivariate Analysis: The Need for Data, and Other Problems”, *British Journal of Psychiatry*, 126(3): 237-240.

Ghareeb, A. E., Medabsh, A. B. (2019), “The Impact of Human Resources Management Strategy on Organizational Competencies Development”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5): 2299-2307.

Girisha, M. C., Nagendrababu, K. (2019), “E- Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role in Organizations”, *International Journal of Management Studies*, 6(1): 98-104.

Gorsuch, R. L. (1983), *Factor Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gunasekaran, A. (1999), “Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development”, *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 87–105.

Hinkin, T. R., Tracey, J. B. (2010), “What Makes it So Great? An Analysis of Human Resources Practices Among Fortune’s Best Companies to Work for”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2): 158-170.

Hormozi, A. M. (2001), “Agile Manufacturing: The Next Logical Step”, *Benchmarking an International Journal*, 8(2): 132-143.

Huselid, M. A. (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–872.

Institute, I. (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*, Bethlehem,

Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2005), “Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study”, *International Journal of Manpower*, 25(4): 364-381.

Joseph, C. R., Ezzedeen, R. S. (2008), “E-Government and E-HRM in the Public Sector”, *In Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, New York: Hersley, 272.

Joy, M. M. (2016), “A Study on the Impact of Innovative Human Resource Practices on Job Satisfaction of Employees Working in Information Technology Sector”, *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 3(12): 26-30.

Kehoe, R. R., Wright, P. M. (2013), “The Impact of High Performance HR Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors”, *Journal of Management*, 39(2): 366–391.

Kılıç, M., Bilginoğlu, B. (2010), “İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği”, *Sosyo Ekonomi*, 13(13): 215-241.

Kline, P. (1994), *An Easy Guide To Factor Analysis*, New York: Routledge.

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M. (2017), “Linking Innovative Human Resource Practices, Employee Attitudes And Intention To Leave In Healthcare Services”, *Employee Relations*, 39(1): 34-53.

Kossek, E. E. (1987), “Human Resources Management Innovation”, *Human Resource Management*, 26(1): 71-92.

Koster, F. (2019), “Innovative HRM. A Review of the Literature”, *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2): https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242019000200097 (10.11.2020).

Koster, F., Benda, L. (2020), “Innovative Human Resource Management: Measurement, Determinants and Outcomes”, *International Journal of Innovation*, 12(3): 287-302.

Latham, L. J. (2014), “Organizational Agility: Exploring Impact of Adoption on Team Performance from the Human Resource Perspective”, *Capella University, School of Business and Technology, Ph.D Thesis*.

Laursen, K., Foss, N. J. (2003), “New Human Resource Management Practices. Complementarities and the Impact on Innovation Performance”, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2): 243-263.

Liu-Chi, N. (1998), “Determinants of Innovative Human Resource Practices and Systems”, *The Faculty of The Graduate School of The University Of Minnesota, Ph.D Thesis*.

MacDuffie, J. P. (1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World

- Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Macky, K., Boxall, P. (2007), “The Relationship Between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.
- McGrath, R. G. (2001), “Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight”, *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.
- Meade, L. M., Sarkis, J. (1999), “Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach”, *International Journal of Production Research*, 37(2): 241-261.
- Meilich, O. (1997), “The Flexibility-Efficiency Debate: Review and Theoretical Framework”, *Paper Presented at The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Boston*.
- Melian-Alzola, L., Dominguez-Falcon, C., Martin-Santana, J. D. (2020), “The Role of the Human Dimension in Organizational Agility: An Empirical Study in Intensive Care Units”, *Personnel Review*, 49(9): 1945-1964.
- Muduli, A. (2015), “High Performance Work System, HRD Climate and Organisational Performance: An Empirical Study”, *European Journal of Training and Development*, 39(3): 239-257.
- Muduli, A. (2017), “Workforce Agility: Examining The Role of Organizational Practices and Psychological Empowerment”, *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5): 46–56.
- Mumford, M. D. (2000), “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, *Human Resource Management Review*, 10(3): 313–351.
- Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., Matis, C. (2020), “Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business”, *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 12(9): 1-14.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory (2nd Ed.)*, New York : McGraw-Hill.
- Oladapo, V., Onyeaso, G. (2013), “An Empirical Investigation of Sub-Dimensions of High Performance Work Systems that Predict Organizational Innovation”, *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(1): 67-79.
- Osterman, P. (1994), “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- Pelenk, S. E. (2016), “Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Odaklı Bir Kültür Oluşturmadaki Rolü Bağlamında İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Saha, N., Gregar, A., Sáha, P. (2017), “Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms’ Competitiveness?”, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3): 323-334.

SASAD, (2018), *Performans Raporu*, Ankara: Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçıları Derneği.

SASAD, (2018), *Türk Savunma ve Havacılık Sanayii 2018 Yılı Performansına Genel Bakış - Büyük Ölçekli*, Ankara: SASAD.

Seo, D., La Paz, A. I. (2008), “Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility”, *Communications of the ACM*, 51(11): 136-139.

Sezer, Ö., Ak, M. (2017), “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2): 205-226.

Sharifi, H., Zhang, Z. (1999), “A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction”, *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 7–22.

Sharma, D., Khera, S. N. (2019), “Substantiation of the Impact of Innovative Human Resource Management Practices (IHRPs) on Employee Commitment and Turnover Intention in Indian Life Insurance Sector”, *The Journal of Insurance Institute of India*, July-Sep: 74-93.

Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K. (2007), “A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445–460.

Soliman, F. (2011b), “Modelling The role of Human Resource Management in the Innovation Chain”, *International Employment Relations Review*, 17(2): 1-20.

Som, A. (2006), “Brancing for MNC Competition through Innovative H.R.M. Practices: The Way Ahead for Indian Firms”, *Thunderbird International Business Review*, 48(2): 202-237.

Som, A. (2008), “Innovative Human Resource Management and Corporate Performance in the Context of Economic Liberalization in India”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7): 1278–1297.

Sucu, M. (2018), “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

Sumukadas, N., Sawhney, R. (2004), “Workforce Agility through Employee Involvement”, *IIE Transactions*, 36(10): 1011-1021.

Ülger, G. E. (2017), “İşe Alma Sürecinde Yeni Eğilimler: İngiliz Kamu Personel Sistemi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15): 1645-1660.

Wendler, R. (2013), “The Structure of Agility from Different Perspectives”, *Proceedings of the 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 1165–1172.

Wendler, R. (2014), “Development of The Organizational Agility Maturity Model. In Computer Science and Information Systems”, *Proceedings of the 2014*

Federated Conference on Computer Science and Information Systems, (2): 1197-1206.

Wolfe, R. A. (1995), "Human Resource Management Innovations: Determinants of Their Adoption and Implementation", *Human Resource Management*, 34(2): 313-327.

Wolfe, R., Wright, P. M., Smart, D. L. (2006), "Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story", *Human Resource Management*, 45(1): 111- 145.

Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., Xu, W. (2017), "Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance: A Moderated Mediation Model", *Personnel Review*, 46(7): 1335-1357.

Yamamoto, T. G., Ozbek, A. (2008), "E-HRM As A Reality in Virtual World", *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, New York: Hersley, 278.

Zhang, M., Fan, D. D., Zhu, C. J. (2014), "High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links", *Journal of Business Ethics*, 120(3): 423–435.

Zhang, Z., Sharifi, H. (2000), "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations", *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4): 496-513.

Zheng, C., O'Neill, G., Morrison, M. (2009), "Enhancing Chinese SME Performance Through Innovative HR Practices", *Personnel Review*, 38(2): 175-194.

Zhou, Y., Hong, Y., Liu, J. (2013), "Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance", *Human Resource Management*, 52(2): 263–288.

Žitkienė, R., Deksnys, M. (2018), "Organizational Agility Conceptual Model", *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2): 115-129.