

## İŞGÜCÜ ÇEVİKLİĞİ LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ\*

### BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE LITERATURE ON WORKFORCE AGILITY

Serap DEMİRLER<sup>1</sup>

Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ<sup>2</sup>

#### ÖZ

Rekabetin küresel boyutta yaşanması, teknolojik gelişmelerdeki hız, işgücü profilinde ve iş yapış şekillerinde meydana gelen değişimler, piyasaları etkileyen öngörülemeyen unsurların sayısındaki artış gibi çeşitli nedenler, örgütler ve çalışanlar açısından çeviklik konusunu önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, giderek daha fazla araştırmacı ve uygulamacının ilgisini cezbeden işgücü çevikliği alanındaki literatürün genel durumunu ortaya koymak ve alanın bilimsel gelişimi hakkında değerlendirme yapmak çalışmanın temel amacıdır. Bu amaçla Scopus veri tabanı üzerinden ulaşılan 52 makale bibliyografik analize tabi tutulmuş; araştırma sorularına cevap ararken performans analizi ve bilimsel alan haritalama tekniklerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarında, çeşitli disiplinlerin alana katkı sağladığı görülmektedir. Alanın nasıl bir gelişme gösterdiğinin belirlenmesi için elde edilen sonuçlar, işgücü çevikliği literatürünün 2002-2017 ile 2018-2022 yılları arasında iki ayrı dönemde incelenebileceğini göstermektedir. Ayrıca, araştırmaların ikinci dönemden itibaren artış göstermekte olduğu ve alanın, bireysel faktörlere ağırlık verme yönünde bir gelişme gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşgücü Çevikliği, Çalışan Çevikliği, Bibliyometrik Analiz, Literatür Taraması.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** L20, M10, M54.


#### ABSTRACT


Various reasons such as the global scale of competition, the speed of technological developments, changes in the workforce profile and business practices, the increase in the number of unpredictable factors affecting the markets make the issue of agility important for organizations and employees. In this context, the main purpose of the study is to reveal the general state of the literature in the field of workforce agility, which attracts the attention of more and more researchers and practitioners, and to assess the scientific development of the field. For this purpose, 52 articles accessed through the Scopus database are subjected to bibliographic analysis; performance analysis and scientific field mapping techniques are used while searching for answers to research questions. In the results of the analysis, it is seen that various disciplines contribute to the field. The results obtained to determine how the field is developing indicate that the workforce agility literature can be examined in two separate periods 2002-2017 and 2018-2022. In addition, it is concluded that the number of researches has been increasing since the second period and that the field has shown an improvement in the direction of focusing on individual factors.

**Keywords:** Workforce Agility, Employee Agility, Bibliometric Analysis, Literature Review.

**JEL Classification Codes:** L20, M10, M54.

\* Bu çalışma, Lale ORAL ATAÇ danışmanlığında Serap DEMİRLER tarafından hazırlanmakta olan doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup>  Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, demirlers@yahoo.com

<sup>2</sup>  Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, lale.oral@cbu.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

Organizations need a workforce that adapts to processes, takes initiative and can cope with uncertainty in order to continue their activities in a dynamic and uncertain business environment. Workforce agility, which is a critical element in uncertain and rapidly changing organizations, is an area that has been developing in recent years. In its most general definition, workforce agility refers to the attitude exhibited by employees in uncertain and rapidly changing work conditions. In this study, the literature on workforce agility is examined. The main purpose of the study is to reveal what the general outlook of the field of workforce agility is and how it has improved over the years. For this purpose, the studies conducted in the field of workforce agility are considered by the method of bibliometric analysis. The studies cover the period 2002-2022. The workforce profile studied in the study is mostly employees who use or have the potential to use information communication technologies and corresponds to Drucker's concept of "knowledge workers".

### **Design/methodology/approach:**

In the study, bibliometric analysis method was used to examine the workforce agility literature and scientific field mapping and performance analysis techniques were used. By the method of bibliometric analysis, which refers to a kind of systematic literature review, an opportunity is obtained to interpret the general view of the field and the process of its development. The data set used in the study consists of 52 studies that were accessed with the keywords "workforce agility" OR "agile workforce" OR "agile employee" OR "employee agility" via the Scopus database and covered publications in the period 2002-2022 February. As a result of scanning with keywords, 115 studies were reached; only English-language research and review articles published in journals were included in the study, and 77 articles were reached. Among them, a total of 25 articles were excluded from the study data set. The first empirical study on workforce agility in 2002 is the beginning of our data set. The VOSviewer package program is used as the bibliometric software in the study.

### **Findings:**

There has been an increase in the number of publications on workforce agility, especially in recent years. As a result of the citation analysis, it is seen that workforce agility has been cited 1387 times over Scopus. The 5 publications that received the most citations are equal to 63% of the total number of citations. Although the literature on workforce agility is a developing field, it has an interdisciplinary view. With the help of joint citation analysis, it is possible to make an interpretation that the workforce agility literature is divided into two periods: 2002-2017 and 2018-2022. It has been concluded that the variables examined in terms of the relationship between the studies discussed in the aforementioned periods and workforce agility differ. As of the periods, the number of publications and variables varies significantly. While more organizational variables related to workforce agility were examined in the period 2002-2017, personal factors showed a significant increase in terms of the variables examined with workforce agility in the period 2018-2022. In particular, it is observed that studies on digital technologies have increased in terms of organizational variables, and interest in the cognitive, emotional and behavioral characteristics of employees has intensified in terms of personal factors. In addition, the number of publications on workforce agility in the period 2002-2017 was 15, while the number of publications on workforce agility as of 2018-2022 is 37.

### **Conclusion and Discussion:**

Considering the growing number of articles in the field in recent years, it is possible to make an interpretation that interest in workforce agility is increasing and the field is developing. When we examine it as of the periods, it is seen that the variables examined with workforce agility differ. While the concept of workforce agility was associated with organizational factors in the studies in the period 2002-2017, it was concluded that personal factors were the most important besides organizational factors in the period 2018-2022. Taking into account the development exhibited by the field, it is seen that managers should increase their knowledge about the internal sources of motivation of employees in order to have an agile workforce. Psychological antecedents and successors that push the workforce to be agile should be identified and supported by organizational practices to contribute to workforce agility.

## 1. GİRİŞ

Rekabetin küresel ölçekte yaşanması, ekonomik yapının ve iş ekosistemlerinin değişmesini de beraberinde getirmiştir. Müşteri talepleri ile gelen hızlı değişim baskısı karşısında örgütlerin yeni stratejiler geliştirmesi beklenmektedir. Sürekli değişen ve belirsizlikle biçimlenen pazarlarda hayatta kalmak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için işletmeler uyum sağlama ve hızlı tepki verme becerilerine sahip olmalıdır. Söz konusu dinamik ortamlarla baş edebilmek için çeviklik kavramına vurgu yapılmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, 1950'li yıllarda hava muharebesinde uçakların manevra kabiliyetini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Breu vd., 2002). Örgütsel anlamda çeviklik ise kısaca, ortaya çıkan durumlar karşısında hazırlıklı olma ve muhtemel durumları öngörebilme becerisini ifade etmektedir (Lu ve Ramamurthy, 2011). Alavi vd. (2014), faaliyet gösterilen piyasa şartlarında iki sebepten dolayı çevikliğin bir zorunluluk olduğunu aktarmaktadır. Bunlardan biri, piyasa dinamiklerini öngörebilmek ve muhtemel tehditleri en iyi şekilde ve en kısa sürede karşılamak; diğeri ise ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmanın yollarını aramaktır. Örgütsel çevikliğin temel unsurlarından biri de belirsiz ve dinamik ortamlara hızlı şekilde uyum sağlayabilen, inisiyatif almaya hazır ve esnek bir işgücüne sahip olmaktır (Muduli, 2013). Diğer bir ifade ile çevik bir örgüt, çevik bir işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Breu vd., 2002).

Hızla değişen belirsiz piyasa koşullarında örgütlere reçete olarak sunulan çeviklik literatürün gelişmeye başladığı 1990'lı yıllarda, işgücü çevikliğı örgütsel çevikliğin bir parçası olarak daha çok makro boyutta ele alınmıştır. Bu dönemde işgücünün çevikliğine yönelik spesifik olarak herhangi bir ampirik çalışmaya rastlanmamaktadır. Yine bu dönemde kavramsal olarak ele alınan işgücü çevikliğı daha çok fabrikalardaki üretim hattında bulunan çalışanların çevikliğini yorumlamaya yönelik olmuştur (Kidd, 1994; Plonka, 1997; Gunesakaran, 1999). Daha sonra 2002 yılında Breu ve arkadaşlarının bilgi teknolojileri kullanımının işgücü çevikliğı ile ilişkisini araştırdıkları çalışma ile kavram üzerine ilk ampirik çalışmalar başlamıştır. Söz konusu çalışmadan sonra yayımlanan ve ilk dönem çalışmalar olarak niteleyebileceğimiz yayınlarda işgücü çevikliğinin örgütsel çevikliğin bir boyutu olarak incelendiğı, örgütsel anlamda işgücü açısından çevikliğı mümkün kılan unsurların araştırıldığı görülmektedir (Dyer ve Shafer, 2003; Hopp ve Van Oyen, 2004; Sumukades ve Sawhney, 2004; Chonko ve Jones, 2005; Sherehiy vd., 2007; Sherehiy, 2008; Alavi, 2013; Muduli, 2013).

Çevik bir işgücü, dinamik pazar koşullarına uyum sağlama, süreçte etkin olma ve belirsizliğı kabullenme noktasında örgütlere yetenek kazandırmaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014). İşgücü çevikliğı, belirsiz ve hızla değişen piyasa şartları karşısında çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkileyen bir olgudur. Literatürde, işgücü çevikliğine etki eden çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Tessarini ve Saltorato (2021) çalışmalarında işgücü çevikliğinin ilişkili olduğu boyutları ve işgücü açısından çevikliğe etki eden çeşitli unsurları belirlemiştir. Diğer yandan işgücü çevikliğı üzerine yeterli çalışılma olmadığı konusunda literatürde fikir birliğı bulunmakla birlikte (Breu vd., 2002; Sherehiy ve Karwowski, 2014; Muduli ve Pandya, 2018; Harsch ve Festing, 2020; Munteanu vd., 2020; Storme vd., 2020), son yıllarda kavramın hızlı bir gelişme gösterdiği de dikkat çekmektedir.

İşgücü çevikliğı ile ilgili çalışmaların hızlı bir artış göstermesi, kavramın gelişim sürecini araştırmayı önemli hale getirmektedir. Bu amaçla sistematik bir literatür taramasını ifade eden bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak kavramın genel yapısı ve hangi doğrultuda gelişme gösterdiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bibliyometrik çalışmalar, alanın genel yapısını ve evrimsel gelişim sürecini belirlemenin yanı sıra, makro boyutta alandaki üretkenliğı ve ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır (Öztürk, 2021). Bu çalışmada, çalışanlar açısından işgücü çevikliğı ile ilişkili örgütsel ve bireysel anlamda işgücü çevikliğı ile ilişkili değişkenleri belirlemenin yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmelere katkı sağlayacağı varsayımıyla yola çıkılmaktadır. Söz konusu varsayım doğrultusunda, bibliyometrik analiz teknikleri kullanılarak bu değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler yorumlanmaktadır.

İşgücü çevikliğı konusunda son yıllarda yayın sayısında artış olmasına rağmen, alanın yeni gelişen bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, sınırlı sayıda çalışmanın veri setine dâhil edilmesine neden olmaktadır. Ayrıca, işgücü terimi çok geniş bir çalışan grubunu ifade etmektedir. Çalışma yaşamının her noktasında işgücünün değişen süreçlere uyum sağlaması, belirsizlikler karşısında öngörülü olması ve stresle başa çıkabilmesi kritik bir öneme sahiptir. Ancak veri setine dâhil edilen çalışmalar Drucker'ın "bilgi işçileri" kavramına karşılık gelen, yani bilgi iletişim teknolojilerini kullanan ya da kullanma potansiyeli taşıyan çalışanlardır. Scopus veri tabanı üzerinden belirlenen anahtar kelimeler ile yapılan arama sonucunda, araştırmanın amacı dâhilinde 52

çalışma veri setine dâhil edilmiştir. Bibliyometrik analiz yöntemini kullanarak yürütülen sistematik literatür taramasında VOSviewer paket programından faydalanılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşgücü Çevikliği

Örgütler açısından çeviklik kavramı, çevrede yaşanan değişimler karşısında fırsatları yakalama, öngörülebilir ya da öngörülemez çeşitli tehditlere karşı hazırlıklı, dayanıklı ve hızlı olma; tüm bunlar yanında durumdan fayda sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Tessarini ve Saltorato, 2021). Çalışanlar açısından ise çeviklik, yaşanan değişikliklere hızlı ve doğru şekilde yanıt verme, öngörülü ve proaktif olma ve fırsatlardan yararlanma yeteneği olarak özetlenmektedir (Alavi vd., 2014). İşgücü çevikliği kavramının sınırları belirlenmiş bir tanımı olmamakla birlikte (Muduli, 2017), literatürde davranış, zihniyet, tutum ve yetenek açısından çeşitli tanımlara rastlanmaktadır (Muduli ve Pandya, 2018). Örneğin Kidd (1994), işgücü çevikliği ile durumlara tam zamanında yanıt veren ve değişikliklerden faydalanan çalışanları ifade etmektedir. İşgücü çevikliğine tutum açısından yaklaşan Plonka (1997), kendini geliştirme ve öğrenme konusunda istekli, yeniliğe açık, sorun çözme becerisine sahip, yeni teknolojiler kullanabilen ve inisiyatif alabilen çalışanları tanımlamaktadır. Dyer ve Shafer (2003) işgücü çevikliğini, piyasalardaki değişiklikleri algılama, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlama yeteneği olarak ifade etmektedir. Breu vd. (2002) işgücü çevikliğini zekâ, yetkinlikler, işbirliği, teknoloji ve kültür bağlamında değerlendirmektedir. Hopp ve Van Oyen (2004), hızlı olmaktan ziyade farklı görev ve sorumluluklar arasında geçiş yapabilen, farklı yeteneklere sahip işgücü olarak tanımlamaktadır. Genel olarak işgücü çevikliği, belirsizliğe yanıt verme yeteneğine sahip, hızlı, esnek, inisiyatif alabilen, yenilikçi ve öğrenmeye hazır işgücünü ifade etmektedir (Breu, 2002; Alavi vd., 2014; Sherehiy vd., 2014; Muduli, 2017).

Alavi vd. (2014), harekete geçebilme, öğrenme, yaratıcılık, kişisel inisiyatif, yenilikçilik ve öz-yeterliliğin çevik bir işgücünün içsel motivasyon kaynakları olduğunu belirtmektedir. Breu vd. (2002), çevik bir işgücünün örgütün yapısı ve kültürü ile desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Örneğin karar vermede çalışanların güçlendirilmesini ve özerkliği çeviklik için önemli etkenler olarak vurgulanmaktadır (Breu vd., 2002; Alavi vd., 2014; Sherehiy ve Karwowski, 2014).

Örgüt yapısı ve kültürüyle desteklenen bir ortamda çevik bir işgücü belirsiz ve dinamik iş ortamlarında reaktif davranışlar sergilemekten ziyade, öğrenme, bilgiyi hızlı şekilde işleme, süreçlere uyarılma ve kendini geliştirme konusunda girişimcidir (Storme vd., 2020). Çünkü işgücü çevikliğini destekleyen önemli unsurlar arasında işbirliği ve bilgiyi paylaşma becerisi vurgulanmaktadır. Çalışanlar arasında işbirliği, doğru ve tam zamanlı bilgi akışları, proaktif ve esnek davranışlar sergilemeyi kolaylaştırarak çalışanların çevikliğini desteklemektedir (Breu vd., 2002). Çevik bir işgücünün, öğrenmeye ve gelişmeye açık nitelikleri sayesinde, yaşanan durumlar karşısında daha hızlı uyum sağlayabileceği, değişikliklerden yararlanabileceği, yeni fikir ve yeni teknolojilere karşı olumlu bir tutum sergileyeceği ifade edilmektedir (Cai vd., 2018).

### 2.2. İşgücü Çevikliğinin Boyutları

İşgücü çevikliği üzerine literatürde kesin bir fikir birliğine varılamamış olması, kavramın çeşitli boyutlarda ele alınmasına neden olmaktadır. Tanımlardan yola çıkarak işgücü çevikliğinin proaktiflik, uyumluluk ve esneklik boyutlarıyla ele alınabileceği görüşü desteklenmektedir (Alavi vd., 2014; Sherehiy ve Karwowski, 2014; Cai vd., 2018; Patil ve Suresh, 2019).

#### 2.2.1. Proaktiflik

Karmaşık ve belirsiz piyasa koşullarında doğru hareket edebilmek için örgütlerin ve örgüt çalışanlarının bilgiye ve bilgiyi doğru yer ve zamanda kullanabilecek yeteneklere ihtiyacı vardır (Breu vd., 2002). İşgücü açısından proaktif olmak, ihtiyaç ortaya çıkmadan önce çalışanın gerekli becerileri öğrenebilmesini ve sahip olduğu yetenekleri kullanarak durumlardan faydalanabilmesini ifade etmektedir. Kısaca proaktif olmak, kişinin çevresini olumlu yönde etkileyen eylemleri başlatma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Ayrıca, proaktif davranışlar, çevik bir işgücü için uyumluluk ve esneklik davranışlarının destekleyicisidir (Patil ve Suresh, 2019).

Dyer ve Shafer (2003) proaktif davranışı doğaçlama ve başlatma olmak üzere iki boyutlu olarak ele almaktadır. Doğaçlama, ortaya çıkan değişiklikler karşısında yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koyabilmeyi; başlatma davranışı

ise olumlu değişiklikler yaratacak girişimlere öncülük etmeyi ifade etmektedir. Çevik bir işgücünün proaktif davranışlar sergileyebilmesi, sahip olduğu bilgi ile doğru orantılıdır. Literatürdeki çalışmalar öğrenme ve bilgi paylaşımının proaktif davranışlar sergilemeyi ve işgücü çevikliğini desteklediğini göstermektedir (Hopp ve Van Oyen, 2004; Alavi vd.. 2014; Muduli, 2016).

### 2.2.2. Uyumluluk

İşgücü çevikliğinin uyumluluk boyutu, çeşitli sorumluluklar üstlenebilme, görev ve roller arasında kolaylıkla geçiş yapabilme ve aynı anda farklı görevleri yerine getirebilme yeteneğini tanımlamaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Yeni şeyler öğrenmeye açık olmak, farklı çevreden insanlarla bir arada bulunabilmek ve iyi ilişkiler geliştirebilmek gibi davranışları ifade etmektedir. Uyumluluk boyutunun unsurlarından ikisi, kişilerarası ve kültürel boyutta uyumlu bir tutum içerisinde olmaktır (Patil ve Suresh, 2019).

Dinamik ve belirsiz piyasa koşullarında hareket eden örgütlerin yapısal çeviklik için uyarlanabilir bir işgücüne ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir (Dyer ve Shafer, 2003). Uyumluluk boyutu, işgücünün; çalışma koşullarında, görevlerinde veya kendilerinden talep edilen faaliyetlerde meydana gelen değişiklikleri kabul ederek bunlara uygun tutum ve davranışları sergileyebilme becerisidir (Tessarini ve Saltorato, 2021). Kısaca uyumluluk, tutum ve davranışları değişen çevre koşullarına adapte olacak biçimde değiştirebilmekle ilgilidir (Cai vd., 2018).

### 2.2.3. Esneklik

İşgücü çevikliği açısından esneklik çok yönlü olarak ele alınmaktadır. Örneğin Sharifi ve Zhang (1999) için esneklik farklı ürünler ortaya koyabilme ve eldeki imkânlarla farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğini ifade etmektedir. Sherehiy (2008) ise işgücü esnekliğini kısaca belirsiz ve stresli durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Muduli (2013), işgücü çevikliği açısından esnekliği, farklı iş stratejilerini uygulayabilme, roller ve görevler arasında hızla geçiş yapabilmeye olarak ifade etmektedir. Muduli'nin esneklik tanımı, Sherehiy'nin (2008) uyumluluk boyutuyla benzerlik göstermektedir.

Storme vd. (2020), işgücü çevikliğinin risk alma eğilimi ve belirsizliğe karşı toleransı olan çalışanlar gerektirdiğini ifade etmektedir. Esnek bir işgücü, faaliyet gösterilen çevre veya örgütte şartların değişmesi ya da uygulanan stratejilerin başarısız olması gibi durumlarda ortaya çıkması muhtemel strese rağmen verimli çalışabilme becerisine sahiptir (Sherehiy, 2008). Belirsizliğe toleransı ve risk alma eğilimi yüksek çalışanlar söz konusu durumlarda strese dayanabilecek (Muduli, 2013) ve yeni iş, görev veya rol tanımlamalarına daha kolay geçiş yapabilecektir. Esnek davranışlar sergileyebilmek, belirsizliği ele almada rahatlık ve stresli durumlarla başa çıkmada hoşgörülü olmaya yardım edecektir (Patil ve Suresh, 2019).

## 3. YÖNTEM

Çalışmada bibliyometrik analiz yönteminden faydalanılmaktadır. Bir tür literatür incelemesini ifade eden bibliyometrik analiz yöntemiyle belirli bir araştırma alanının genel yapısını ve içeriğini ortaya koymak amaçlanmaktadır (Öztürk, 2021). Bibliyometrik çalışmalarda genelde analiz ve görselleştirme olarak iki işlem gerçekleştirilmektedir. Analiz sürecinde, bilimsel kriterler (makaleler, yazarlar, dergiler ve kelimeler) arasındaki benzerlik ve ilişkiler araştırılmaktadır. Görselleştirme sürecinde, söz konusu ilişkiler ve etkileşimler çeşitli haritalama yöntemleriyle görselleştirilirken; bunun için çeşitli yazılımlardan faydalanılmaktadır (Ozturk, 2020). Çalışmada bibliyometrik yazılım olarak VOSviewer paket programı kullanılmaktadır. Bibliyometrik tekniklerin kullanılması alanın genel yapısının ve dinamiklerinin daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesine imkân tanımaktadır (Şimşir, 2021). Bu bağlamda çalışmada performans analizi ve bilimsel alan haritalama tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Performans analizi ile çalışma ve atf sayıları esas alınarak geliştirilen, yazar, dergi, ülke, kurum/üniversite gibi çeşitli bibliyometrik göstergelerle bilimsel çıktılarının ölçülmesi ve alanın genel görünümünün ifade edilmesi amaçlanmaktadır. Bilimsel alan haritalama tekniğiyle ise çalışmalara dair çeşitli bilimsel göstergeler (yazar, çalışma, kavram, kurum/üniversite, ülke, atf) arasındaki ilişki, etkileşim ya da işbirliği ortaya koyulmaktadır (Öztürk, 2021).

### 3.1. Çalışmanın amacı

Bu araştırmanın temel amacı, işgücü çevikliği literatürünün güncel yapısını ortaya koymak ve ilk ampirik çalışmanın yapıldığı yıldan (2002) günümüze kadar geçen sürede alanın nasıl bir gelişme gösterdiğini değişkenler açısından incelemektir. Çalışmada üç araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

- 1) İşgücü çevikliği literatürünün genel görünümü nasıldır?
- 2) İşgücü çevikliği literatürünün sosyal, kavramsal ve entelektüel açıdan yapısı nasıldır?
- 3) İşgücü çevikliği ile ilgili bilimsel çalışmalarda incelenen değişkenler açısından yıllar itibarıyla alan nasıl bir gelişme göstermiştir?

### 3.2. Veri Setinin Oluşturulması

Literatür taraması 2022 yılının Şubat ayı itibarıyla sonlanmıştır. Analize tabi tutulacak veri setinin oluşturulmasında aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

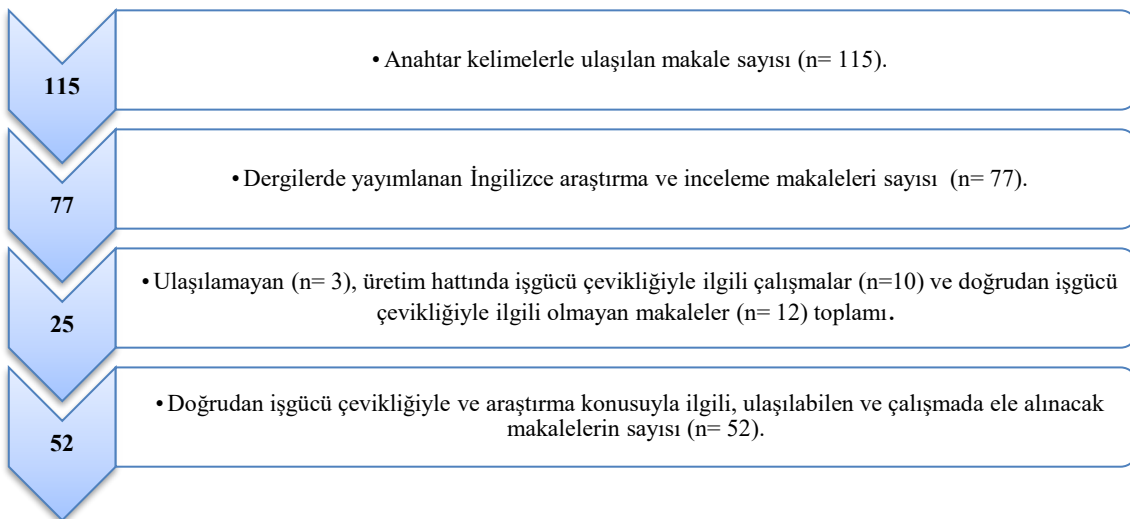
1. Adım; yayınların taranacağı veri tabanının seçilmesidir. Bu aşamada Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Scopus dünyadaki ikinci büyük atıf veri kaynağıdır. En büyük atıf veri tabanı ise Web Of Science (WoS) veri tabanıdır (Gürler, 2021). Çalışmada Scopus'un tercih edilmesinin nedeni, belirlenen anahtar kelimeleri kullanarak WoS veri tabanında ulaşılandan daha fazla çalışmaya ulaşılmasıdır.

2. Adım; taramada kullanılacak anahtar kelimelerin seçilmesidir. Scopus veri tabanı üzerinden [“workforce agility” OR “agile workforce” OR “employee agility” OR “agile employee”] anahtar kelimeleriyle tarama yapılarak ilk etapta 115 yayına ulaşılmıştır.

3. Adım; ilk taramada ulaşılan 115 yayının, araştırma amacına uygun düşecek biçimde filtrelenmesidir. Bu aşamada, araştırmaya dâhil edilme kriterleri; ilgili yayının dergide yayımlanmış araştırma veya inceleme makalesi olması ve İngilizce yazılmış olmasıdır. Bu kriterlere göre yapılan filtreleme sonucunda 77 yayına ulaşılmıştır.

4. Adım; ulaşılan yayınların içeriklerinin detaylı olarak incelenmesidir. “İşgücü” kavramı tüm sektörlerde ve iş ortamlarında çalışanları ifade etmek için kullanılmakla birlikte, çalışmada özellikle incelenen işgücü profili daha çok bilgi iletişim teknolojilerini kullanan ya da kullanma potansiyeli taşıyan ve Drucker'ın “bilgi işçileri” kavramına karşılık gelen çalışanlardır. Bu aşamada, 25 makale, araştırma amacıyla doğrudan ilişkili olmadığı veya içeriğine ulaşamadığı gerekçesiyle kapsam dışı bırakılmıştır. Böylece, veri setine dâhil edilmek üzere 52 makale belirlenmiştir.

Şekil 1. İşgücü Çevikliği ile İlgili Scopus Veri Tabanından Ulaşılan Makale Sayısı

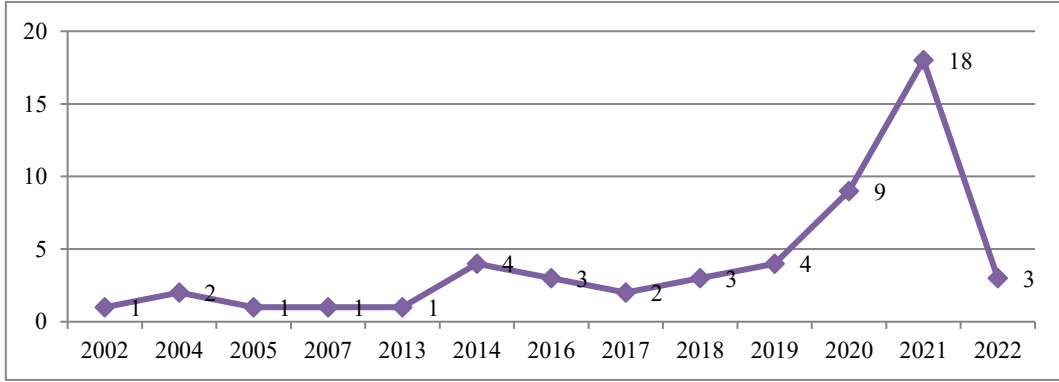


## 4. BULGULAR

### 4.1. İşgücü Çevikliği Literatürünün Genel Özellikleri

İşgücü çevikliği konusunda ulaşılan makale sayısı, alanın gelişmeye devam ettiğini göstermektedir. Yıllık yayınlanan çalışma sayısının 2021 yılında en yüksek sayıya ulaştığı görülmektedir. Ele alınan 52 çalışmanın beşi derleme, dördü kavramsal çalışma ve 43'ü araştırma makalesidir. Şekil 2'de işgücü çevikliği ile ilgili yıllar itibariyle yayımlanan makale sayıları gösterilmektedir.

Şekil 2. Yıllar İtibariyle İşgücü Çevikliği ile İlgili Yayın Sayısı (N= 52)



Kaynak: (Scopus, 2022).

Şekil 2'de 2013 yılı itibariyle çalışmaların sayısında artışın başladığı, 2019 yılı itibariyle ise yayınlarda büyük bir artış yaşandığı ve 2021 yılında en yüksek sayıya (n= 18) ulaştığı görülmektedir.

Scopus veri tabanından elde edilen verilere göre işgücü çevikliği konusu 1.387 kez atıf almıştır. Ele aldığımız 52 çalışma arasından 11'ine hiç atıf yapılmamıştır. Tablo 1'de en çok atıf alan beş makale, atıf sayıları ve oranı gösterilmektedir.

Tablo 1. En Yüksek Atıf Sayısına Sahip 5 Yayın

Yazar ve Yayın Yılı	Yayın Başlığı	Scopus Alıntı Sayısı	%
Sherehiy vd. (2007)	A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes.	352	25,4
Hopp ve Van-Oyen (2004)	Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination.	211	15,2
Breu, vd. (2002)	Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy.	165	12
Alavi, vd. (2014)	Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility	72	5,2
Sherehiy ve Karwowski (2014)	The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises	71	5,1
Toplam		861	63

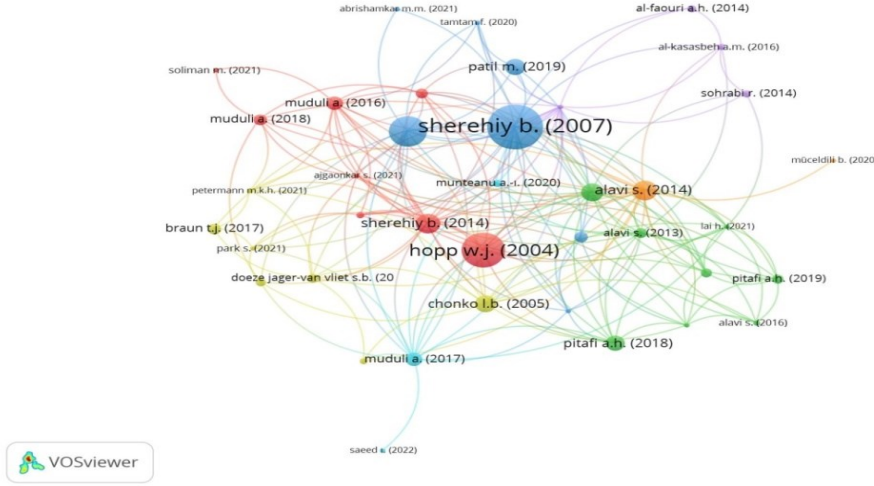
Kaynak: (Scopus, 2022).

En yüksek atıf oranına sahip yayının Sherehiy ve diğerlerinin (2007) teorik çalışmaları olduğu Tablo 1'de görülmektedir. Söz konusu çalışmanın atıf sayısı veri setindeki 52 çalışmanın toplam atıf sayısının (1.387) %25,4'ünü oluşturmaktadır. Tablo 1'de gösterilen en yüksek atıf sayısına sahip beş yayın, toplam atıfların %63'üne (861) karşılık gelmektedir.

Atıf analizi, ele alınan çalışmaların diğer araştırmacılar tarafından kaynak gösterilmesine dayanmaktadır ve çalışmaların alandaki etki gücü konusunda bilgi vermektedir. Alıntı sayısı ile alıntı yapılan çalışma arasında pozitif ilişki olduğu varsayımıyla yapılan atıf analizi, indirilen veri setindeki çalışmalar ve çalışmaların kaynakçaları ile olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir (Bağış, 2021). Çalışmada, veri setindeki makaleler üzerinden atıf analizi gerçekleştirilmiştir. Alandaki araştırmaların etki gücü hakkında değerlendirme yapabilmek amacıyla, yapılan atıf analizinde VOSviewer paket programından yararlanılmıştır. Analizi yaparken minimum atıf sayısı için eşik değer en

az bir (1) olarak belirlenmiştir. Şekil 3, söz konusu analiz sonucu ulaşılan ağ haritasını göstermektedir. Alanı yönlendiren temel çalışmaların Sherehiy vd. (2007) ile Hopp ve Van Oyen'in (2004) çalışmaları olduğu görülmektedir.

Şekil 3. Etki Gücü En Yüksek Makaleler

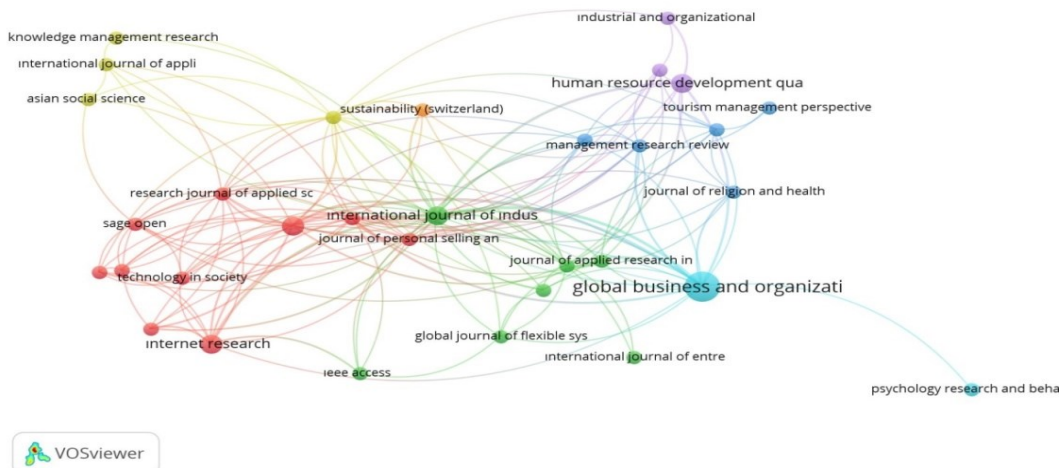


Ele alınan 52 çalışmaya 130 farklı yazar katkı sağlamıştır. En çok yayına sahip ilk üç yazar; Pitafi, A.H. (n= 6), Alavi, S. (n= 3) ve Muduli, A. (n= 3) olarak sıralanmaktadır.

Araştırmanın veri setinde yer alan toplam 52 çalışma 43 farklı dergide yayımlanmıştır. İşgücü çevikliği konusunda en fazla yayın Global Business and Organizational Excellence (n= 5) ve International Journal of Production Research (n= 3) dergilerine aittir. Diğer dergilerden üçünde konuyla ilgili ikişer çalışma yayımlanmıştır (IEE, Human Resource Development Quarterly ve International Journal of Industrial Ergonomics).

Çalışmada, işgücü çevikliği literatürüne en fazla katkı sağlayan dergilerin etki gücünü ortaya koymak için VOSviewer paket programı yardımıyla atıf analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Atıf analizi, en fazla atıf alan çalışmaların alan üzerinde etkisinin fazla olduğu varsayımına dayanmakta ve çalışmalar, yazarlar, ülkeler, kurumlar ve dergiler üzerinden gerçekleştirilebilmektedir (Bağış, 2021). Şekil 4, en fazla atıf yapılan dergilerin etki gücünü göstermektedir.

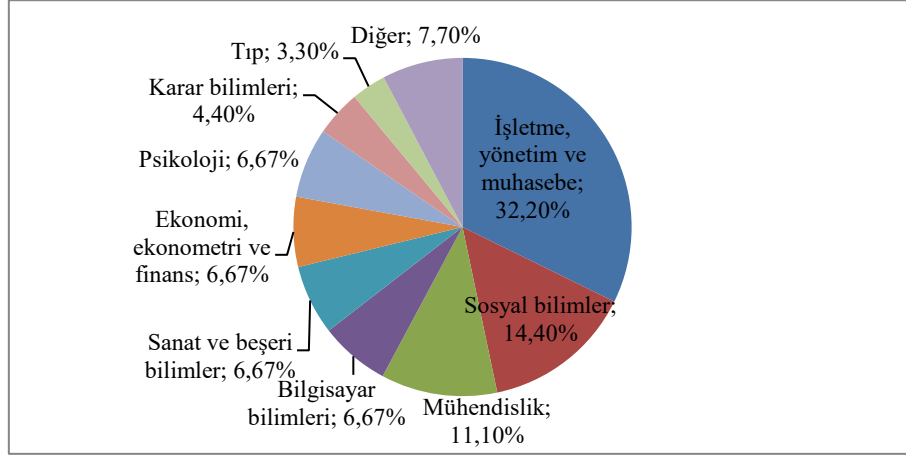
Şekil 4. İşgücü Çevikliği Konusunda En Fazla Atıf Alan Dergiler





Şekil 4'te farklı disiplinlerde yayın yapan ve işgücü çevikliği konusunda en fazla atıf alan dergi bağlantılarının gücü görülmektedir. En fazla bağlantı gücünün işletme, yönetim ve muhasebe kategorisinde yer alan Global Business and Organizational Excellence dergisinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. İşgücü çevikliği literatürünü farklı disiplinlerden beslenmesi açısından çeşitli kümelenmeler olduğu görülmektedir. Şekil 5'te söz konusu dergilerin dâhil oldukları bilimsel kategoriler belirtilmektedir.

Şekil 5. Dergilerin Bilimsel Kategorileri

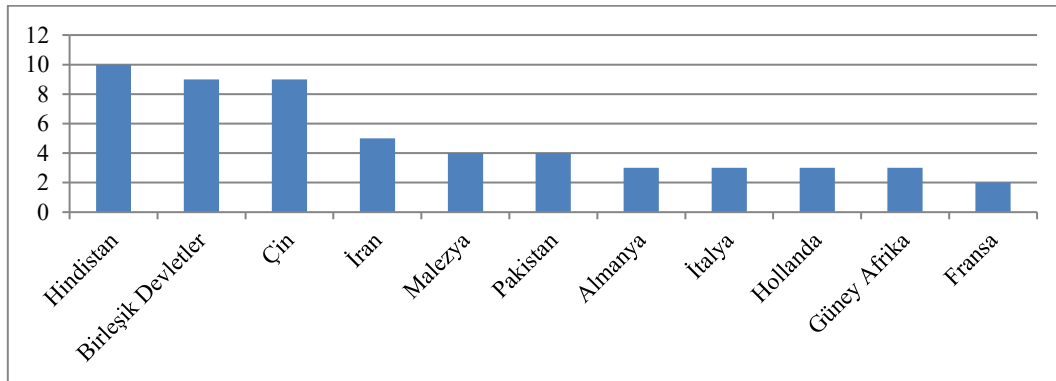


Kaynak: (Scopus, 2022).

İşgücü çevikliği literatürünün kısa geçmişine ve alandaki araştırma sayısının sınırlılığına rağmen, yayınların görüldüğü dergi kategorilerinin çeşitliliği dikkat çekicidir. Bu durum, işgücü çevikliği kavramının birbirinden farklı bilimsel disiplinlerde ilgi gördüğüne işaret etmektedir.

Yayın yapan ülkeler açısından değerlendirdiğimizde, veri setinde bulunan çalışmaların 29 ülkeden geldiği görülmektedir. Birden fazla çalışma ile alana katkı sağlayan 11 ülke bulunmaktadır. Bir tane çalışmada yayının ülkesi bilinmemektedir ve bir (1) çalışma ise uluslararasıdır. Şekil 6'da söz konusu ülkeler gösterilmektedir.

Şekil 6. İşgücü Literatürüne Katkı Sağlayan Ülkeler



Kaynak: (Scopus, 2022).

İşgücü çevikliği konusunda en fazla çalışmanın Hindistan menşeli olduğu görülmektedir (n= 10). Hindistan'ı Çin ve Birleşik Devletler (n= 9) takip etmektedir. İran (n= 5), Malezya ve Pakistan (n= 4), Almanya, İtalya, Hollanda ve Güney Afrika (n= 3) ve Fransa (n= 2) yayın menşei açısından birbirine yakındır.

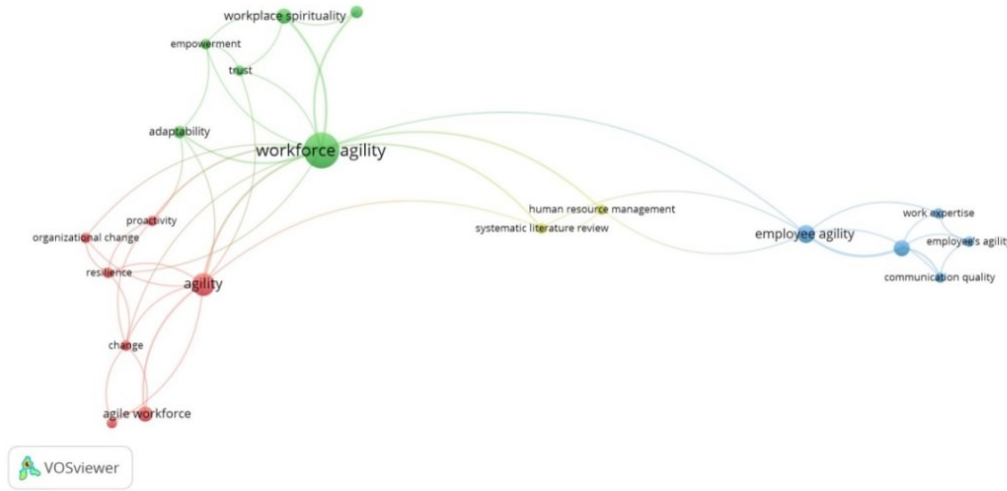
Çalışmada incelenen 52 makalenin yayımlandığı kurumlara baktığımızda, işgücü çevikliği konusunda en fazla çalışma yayımlanan ilk üç kurumu University Science and Technology of China (n= 5), Hefei University of Technology (n= 4) ve Pandit Deendayal Energy University (n= 3) oluşturmaktadır. Söz konusu üç kurum Çin (n= 2) ve Hindistan'da (n= 1) bulunmaktadır.

#### 4.2. İşgücü Çevikliğinin Entelektüel, Sosyal ve Kavramsal Yapısı

Araştırmanın veri setinde bulunan 52 çalışma arasında en fazla yayına sahip Pitafi'nin Ren, M. (2020; 2021) ve Kawal, S. (2019; 2020) ile ikiyeşer ortak yayımı bulunmaktadır. Ayrıca, Sherehiy ve Karwowski'nin (2007; 2014) teorik ve ampirik olmak üzere birlikte iki çalışması bulunmaktadır.

İşgücü çevikliği konusu örgütsel uygulamalar (Sherehiy vd. 2007; Alavi vd., 2014; Pitafi, 2020) boyutuyla ele alındığı gibi çalışanların bireysel özellikleri açısından da incelenmiştir (Muduli, 2016; Müceldili, 2020). İşgücü çevikliği literatüründe hâkim araştırma konularının belirlenmesi ve kavramsal yapısının yorumlanabilmesi amacıyla VOSviewer paket programı yardımıyla ortak kelime analizi yapılmıştır. Analizi gerçekleştirirken eşik değer en az iki ortak kelime olarak hesaplanmıştır. Belirlenen eşik değer, veri setindeki çalışmalarda ez az kaç kez kullanılan anahtar kelimelerin ortak kelime analiziyle ulaşılabilecek sonuçlara dâhil edileceğini ifade etmektedir. Şekil 7, alanda etkin olan konu ve temaların ağ haritasını vermektedir.

Şekil 7. İşgücü Çevikliği Literatürünün Kavramsal Yapısı



Ortak kelime analizi, ele alınan çalışmaların başlık, özet ve anahtar kelimeleri üzerinden kavramlar ve kelimeler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yaramaktadır. Farklı çalışmalarda birlikte kullanılan anahtar kelimelerin bir bağlantısı olduğu varsayımı ile hareket edilmektedir. Bu da alandaki alt konu başlıklarının belirlenmesinde yardımcı olmaktadır (Bağış, 2021).

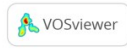
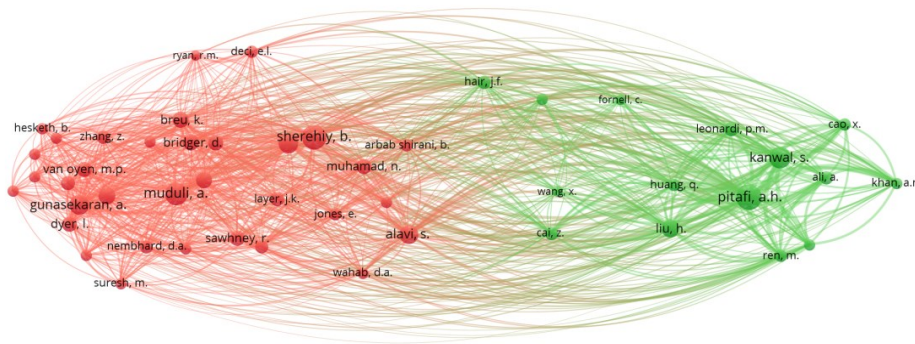
Alanın yeni gelişen bir yapıda olması, anahtar kelimeler üzerinden kesin yorumlar yapmamızı sınırlamaktadır. Ancak, ele alınan 52 çalışma açısından işgücü çevikliği kavramının çeşitli konu ve temalarla bağlantısı yukarıdaki şekilde görülmektedir. Şekil 7'ye göre "İşgücü çevikliği" kavramı en fazla işyeri maneviyatı, güçlendirme, uyumluluk ve güven konularıyla yakın ilişki içerisinde olmakla birlikte, kümelenmeler açısından çeviklik, insan kaynakları yönetimi, çalışan çevikliği gibi çeşitli konu ve temalardan beslenmektedir. Tablo 2'de ağ haritası ile ortaya çıkan kelime kümeleri gösterilmektedir.

Tablo 2. İşgücü Çevikliği Literatürünün Kavramsal Yapısı: Kelime Kümeleri

KÜME-1 (Yeşil)	KÜME-2 (Kırmızı)	KÜME-3 (Mavi)	KÜME-4 (Sarı)
<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgücü çevikliği</li> <li>İşyeri maneviyatı</li> <li>Güçlendirme</li> <li>Güven</li> <li>Uyumluluk</li> <li>Psikolojik güçlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çeviklik</li> <li>Çevik işgücü</li> <li>Çevik üretim</li> <li>Değişim</li> <li>Örgütsel değişim</li> <li>Proaktiflik</li> <li>Esneklik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışan çevikliği</li> <li>İletişim kalitesi</li> <li>Çalışanların çevikliği</li> <li>Girişimci sosyal medya</li> <li>İş uzmanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynakları yönetimi</li> <li>Sistemantik literatür taraması</li> </ul>

Çalışmalar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak için yayınlar üzerinden ortak atıf analizinden faydalanılmaktadır. Ortak atıf analizi ile iki çalışmanın birlikte ele alınma sıklığı görülmekte ve bu sayede çalışmalar arasındaki benzerlikleri yorumlama fırsatı elde edilmektedir (Bağış, 2021). Şekil 8’de birlikte atıf aldıkları çalışmalardan yola çıkılarak yazarlar arasındaki ilişki gösterilmektedir. Ortak atıf analizi gerçekleştirilirken veri setindeki çalışmalardan en az 15 atıf alan çalışmalar analize dâhil edilmiştir.

**Şekil 8.** İşgücü Çevikliği Konusunda Alanın Entelektüel Yapısı



Yazarlar üzerinden gerçekleştirilen ortak atıf analizi oluşan yeni literatürle ilgili bilgi vermemektedir. Ancak, birlikte atıf alma ilişkilerine dayanılarak tarihsel açıdan yorum yapma fırsatı tanınmaktadır. Yukarıdaki şekilde çalışmalar iki yönlü kümelendiği için işgücü literatürünün iki döneme ayrıldığı yorumunu yapmak mümkündür. Sağ taraftaki çalışmalar genel olarak 2018 yılından sonraki çalışmaları içermektedir ve bu dönemde birlikte en fazla atıf alan yazarlar ağırlıklı olarak Pitafi ve Karwal’dır. Sol taraftakiler ise 2018 yılı öncesi çalışmaları içermektedir. Bu dönemde birlikte atıf alan yazarlar açısından Sherehiy, Karwowski, Muduli ve Alavi’nin çalışmaları öne çıkmaktadır. Çalışma veri setinde bulunan 52 çalışma, dönemler itibarıyla Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Dönemler İtibarıyla Analiz Edilen Çalışmalar

Dönem	Çalışmalar	N
2002-2017 Dönemi	Breu, vd. (2002), Hopp ve Van Oyen (2004), Sumukades ve Sawhney (2004), Chonko ve Jones (2005), Sherehiy vd. (2007), Alavi ve Wahab (2013), Alavi vd. (2014), Sohrabi vd. (2014), Al-Faouri vd. (2014), Sherehiy ve Karwowski (2014), Muduli (2016), Alavi (2016), Al-Kasasbeh vd. (2016), Braun vd. (2017), Muduli (2017).	15
2018-2022 Dönemi	Cai vd. (2018), Pitafi vd. (2018), Muduli ve Pandya (2018), Pitafi vd. (2019), Patil ve Suresh (2019), Doeze vd. (2019), Rani vd. (2019), Tamtam ve Tourabi (2020), Munteanu vd. (2020), Müceldili vd. (2020), Pitafi vd. (2020), Jin vd. (2020), Wei vd. (2020), Storme vd. (2020), Varshney ve Varshney (2020), Paul vd. (2020), Menon ve Suresh (2020), Jannah (2021), Leask ve Ruggunan (2021), Petermann ve Zacher (2021), Thayyip ve Khan (2021), Ajgaonkar vd. (2021), Lai vd. (2021), Zhu vd. (2021), Pitafi vd. (2021), Soliman & DiVirgiliob (2021), Abrishamkar vd. (2021), Doeze vd. (2021), Almahmeed ve Salih (2021), Srivastavaa ve Guptab (2021), Park ve Park (2021), Tessarini ve Saltorato (2021), Salmen ve Festing (2021), Lim vd. (2021), Maran vd. (2021), Franco ve Landini (2022), Saeed vd. (2022).	37
Toplam		52

İşgücü çevikliği konusunda 2002 yılında yayımlanan Breu vd.’nin çalışmasından, konuya ilginin artmaya başladığı 2018 yılına kadar çalışmaya dâhil edilen 15 makale vardır. 2018, 2019, 2020, 2021 ve 2022 Şubat ayı itibarıyla veri setindeki makale sayısı 37’dir. İkinci dönem itibarıyla, alandaki araştırma sayısında görülen artış, günümüz koşullarında işgücü çevikliği olgusunun önem kazandığına işaret etmektedir.

İşgücü literatüründe söz konusu son dönem gelişmeler göz önünde bulundurularak alanın hangi boyutlarda gelişme gösterdiği ve “işgücü çevikliği” kavramının hangi yönde ilerlediği belirlenmeye çalışılacaktır. Bu sebeple, yazarların ortak atıf haritasını referans olarak veri setindeki 52 çalışma 2018 öncesi ve sonrası dönemler itibariyle ele alınacak ve işgücü çevikliğinin karakteristik yapısı araştırılacaktır.

#### 4.3. İşgücü Çevikliği Literatürünün Güncel Karakteri

Veri setinde yer alan 52 makaleden 15'i, 2002-2017 yılları arasındaki yayımları kapsayan ilk döneme aittir. Tablo 4, söz konusu dönemde işgücü çevikliğinin hangi boyutlarda ve hangi değişkenlerle ele alındığını özetlemektedir.

**Tablo 4.** 2002-2017 Döneminde İşgücü Çevikliği Kavramı ile Ele Alınan Değişkenler

Değişkenler	N
Örgütsel Değişkenler (İş/Örgüt Özellikleri/ Teknoloji/ Kültür) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organik örgüt yapısı (Alavi vd., 2014)</li> <li>▪ Örgütsel zekâ (Sohrabi, 2014)</li> <li>▪ Örgütsel hafıza (Al-Faouri vd., 2014)</li> <li>▪ Ücret/Ödül sistemleri (Muduli, 2016; 2017)</li> <li>▪ Üretim esnekliği (Alavi, 2016)</li> <li>▪ Örgütsel performans (Al-Kasasbeh, 2016)</li> <li>▪ Bilgi sistemleri (Breu vd., 2002; Muduli, 2016; 2017)</li> <li>▪ E-İKY uygulamaları (Al-Kasasbeh, 2016)</li> <li>▪ Çapraz eğitim (Hopp ve Van Oyen, 2004)</li> <li>▪ Çalışan katılımı uygulamaları (Sumukades ve Sawhney, 2004; Muduli, 2016; 2017)</li> <li>▪ Örgütsel öğrenme (Alavi vd., 2014; Muduli, 2016; 2017)</li> <li>▪ Çeviklik stratejileri (Ürünle ilgili, işbirliği ile ilgili, örgütle ilgili ve insanlar ve bilgi ile ilgili çeviklik) (Sherehiy ve Karwowski, 2014)</li> <li>▪ Örgütsel Değişim (Braun vd., 2017)</li> <li>▪ Hedef belirleme (Chonko ve Jones, 2005)</li> </ul>	14
Bireysel değişkenler (Bilişsel/ Duygusal/ Davranışsal) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stres (Braun vd., 2017)</li> <li>▪ Psikolojik güçlendirme (Muduli, 2017)</li> </ul>	2

Tablo 4'te 2002-2017 dönemi için örgütsel açıdan 14 değişken tespit edilmiştir. İlk dönemde işgücü çevikliği ile ilişkisi açısından örgütsel uygulamaların esas alındığı görülmektedir. Bu durumun, işgücü çevikliğinin örgütsel çevikliğinin bir boyutu olarak değerlendirilmesinden kaynaklanıyor olması muhtemeldir. Bireysel değişkenlerle ilişkisi açısından yalnızca Braun'un (2017) çalışan stresi ve işgücü çevikliği ilişkisi ve Muduli'nin (2017) psikolojik güçlendirme değişkeninin işgücü çevikliğine etkisinin incelendiği görülmektedir.

İşgücü çevikliği konusunda çalışmaların arttığı 2018-2022 yıllarını kapsayan dönemdeki 37 çalışmada incelenen örgütsel ve bireysel değişkenler Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5:** 2018-2022 Döneminde İşgücü Çevikliği Kavramı İle Ele Alınan Değişkenler

Değişkenler	N
Örgütsel Değişkenler (İş/Örgüt Özellikleri/ Teknoloji/ Kültür) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Holokratik yönetim anlayışı (Rani vd., 2019)</li> <li>▪ Performans (Varshney ve Varshney, 2020; Almahmeed ve Salih, 2021)</li> <li>▪ Görev yapısı ve görev özerkliği (Lai vd., 2021)</li> <li>▪ Görev özellikleri (Zhu vd., 2021)</li> <li>▪ Yeni ürün inovasyonu (Abrishamkar vd., 2021)</li> <li>▪ Kurumsal sosyal medya (Cai, vd., 2018; Pitafi vd., 2018; Pitafi vd., 2019; Pitafi vd., 2020; Wei vd., 2020; Zhu vd., 2021; Pitafi vd., 2021; Lim vd., 2021)</li> <li>▪ IoT uygulamaları (Patil ve Suresh, 2019)</li> <li>▪ Finans ve teknoloji alanında uygulamalar (Munteanu vd., 2020)</li> <li>▪ Dijital akıcılık (Wei vd., 2020)</li> <li>▪ Hedef belirleme ve geri bildirim (Doeze vd., 2019)</li> <li>▪ İnsan kaynakları uygulamaları (Munteanu vd., 2020; Salmen ve Festing, 2021; Ajaonkar vd., 2021; Menon ve Suresh, 2021)</li> </ul>	11

	Değişkenler	N
Bireysel Değişkenler (Duygusal/ Bilişsel/ Davranışsal/ Demografik)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Psikolojik koşullar (Cai vd., 2018; Jannah, 2021)</li><li>▪ Psikolojik güçlendirme (Muduli ve Pandya, 2018; Paul vd., 2020)</li><li>▪ Merak (Müceldili vd., 2020)</li><li>▪ Stres (Jin vd., 2020)</li><li>▪ Tükenmişlik (Jin vd., 2020)</li><li>▪ Psikolojik öncüller (Güven, öz-yeterlilik, merak, belirsizliğe tolerans) (Storme vd., 2020)</li><li>▪ İşgücü çevikliği etkinleştiricileri (Tamtam ve Tourabi, 2020)</li><li>▪ Mesleki ilgi (Maran vd., 2021)</li><li>▪ Duygusal zeka (Varshney ve Varshney, 2020)</li><li>▪ Psikolojik güvenlik algısı (Pitafi vd., 2019)</li><li>▪ Örgütsel özdeşleşme (Srivastava ve Guptab, 2021)</li><li>▪ Örgütsel güven (Doeze vd., 2021)</li><li>▪ İşyeri maneviyatı (Paul vd., 2020; Solimana ve DiVirgiliob, 2021; Srivastava ve Guptab, 2021; Saeed vd., 2022)</li><li>▪ İşyeri refahı (Srivastava ve Guptab, 2021)</li><li>▪ İşyeri çatışması (Pitafi vd., 2018)</li><li>▪ Yenilikçi performans (Franco ve Landini, 2022)</li><li>▪ Değişime direnç (Doeze vd., 2021)</li><li>▪ Yenilikçi çalışan davranışı (Jannah, 2021)</li><li>▪ Değişime uyum (Park ve Park, 2020)</li><li>▪ Davranışsal göstergeler (Paterman ve Zacher, 2021)</li><li>▪ Dijital öz-yeterlilik (Maran vd., 2021)</li><li>▪ Dijital okuryazarlık (Jannah, 2021)</li><li>▪ BT kullanma yeterliği/yetenliği (Pitafi, 2020; Lai vd., 2021; Abrashamkar, 2021)</li><li>▪ Yaş, mesleki nitelikler, işveren tipi, hizmet tipi, eğitim seviyesi, kişilik tipi (Thayyip ve Khan, 2021; Leask ve Ruggunan, 2021; Marana vd., 2022; Franco ve Landini, 2022)</li></ul>	24

Tablo 5'te 2018-2022 yıllarını kapsayan dönemdeki 37 çalışmada 11 örgütsel ve 24 bireysel değişken incelendiği belirlenmiştir. İşgücü çevikliği konusunda örgütsel değişkenlerin yanında bireysel faktörlere odaklanan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir.

#### 4.4. İncelenen Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından İşgücü Çevikliği Literatürü

İşgücü çevikliğinin iki dönem halinde ele alındığı literatür taramasında, incelenen değişkenler örgütsel ve bireysel faktörler olarak gruplandırılmıştır. İşgücü çevikliği konusunda çalışmaların arttığı 2018-2022 döneminde örgütsel faktörler yanında çalışanların bireysel özellikleri ve işgücü çevikliği ilişkisine yönelik çalışmalara ilginin arttığı görülmektedir. Söz konusu örgütsel ve bireysel değişkenler aşağıda incelenecektir.

##### 4.4.1. Örgütsel Faktörler ve İşgücü Çevikliği

Özellikle, 2002-2017 yıllarını kapsayan ilk dönem çalışmalarda örgütsel faktörler üzerinde durulduğu, bireysel değişkenleri inceleyen (stres ve psikolojik güçlendirme) iki çalışma olduğu görülmektedir (Braun, vd., 2017; Muduli, 2017). İşgücü çevikliğinin örgütsel çevikliğin bir boyutu olarak gelişme göstermesinin, çalışanların kendisinden ziyade alanın ağırlıklı olarak örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmesine neden olduğu yorumunu yapmak mümkündür. 2018-2022 döneminde işgücü çevikliği konusunda incelenen değişkenlerin ise görev yapısı ya da özelliği, yönetim anlayışı, insan kaynakları gibi noktalara odaklandığı ve teknolojik boyutta dijital unsurların ağırlık kazandığı görülmektedir.

##### 4.4.1.1. İş, Örgüt Özellikleri, Kültür ve İşgücü Çevikliği

Çevik bir işgücü ifadesi, bilgi ve yetenekleriyle çevresinde olup bitenlerin farkında olan, uyum sağlayan ve söz konusu durumlardan yararlanabilen işgücünü tarif etmektedir (Alavi vd., 2014). Eğitim, işbirliği, örgütün karar hiyerarşisi gibi çeşitli etkenler işgücünün çevikliğine etki etmektedir. Ademi merkezîyetçilik, yatay hiyerarşi ve karar vermede güçlendirilmiş çalışanların olduğu örgüt yapıları çevik işgücünü destekleyici niteliktedir (Alavi vd., 2014; Muduli, 2016, 2017; Muduli ve Pandya, 2018). Holakrasi gibi ademi merkezîyetçilik ve yatay örgütlenme ile karakterize edilen yönetim anlayışı çevik bir işgücü için önerilmektedir (Rani vd., 2019). Çünkü holokratik bir

yönetim anlayışının temelini çalışan özerkliği oluşturmaktadır; çalışan özerkliğinin ise işgücü çevikliğini destekleyici bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Sherehiy ve Karwowski (2014), çalışanların çevikliği için özerkliğın stratejik bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Güçlendirilmiş ve kararları kendi veren bir işgücü, etrafındaki durumların farkında olacak ve proaktif davranabilecektir. Performans açısından bakıldığında ise çalışmalarda çevik bir işgücünün iş ve örgüt performansını arttırdığı, işgücü çevikliğinin uyarlanabilir ve bağlamsal performans ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Al-Kasasbeh, 2016; Vashney ve Vashney, 2020; Almahmeed ve Salih, 2021).

Örgüt çevresinde yaşanan değişimleri algılamak, öngörülü olmak ya da uyum sağlamak belirli bilgi ve beceri birikimine sahip olmayı gerektirmektedir. Çalışmalar, çeşitli eğitim, bilgi aktarımı ve geri bildirim yöntemleriyle güçlendirilmiş çalışanların daha çevik hale geldiğini göstermektedir (Hopp ve Van Oyen, 2004; Sohrabi vd., 2014; Alavi, vd., 2016; Doeze vd., 2019). İşbirliği, takım çalışması, kendi kendini yöneten ekipler, iş ve görevlerde özerklik, ortak hedefler etrafında hareket etme, işletme misyon/vizyonu konusunda bilgi sahibi olma ve örgüt üyeleri arasında iletişim işgücü çevikliğini arttıran diğer unsurlar olarak ifade edilmektedir (Chonko, 2005; Sherehiy ve Karwowski, 2014; Munteanu vd., 2020; Sumukadas ve Sawhney, 2004; Muduli, 2016, 2017; Varshney ve Varshney 2020; Doeze vd., 2019; Sohrabi vd, 2014; Cai vd., 2018; Pitafi vd, 2019). Örneğin Sumukades ve Sawhney (2004), iş zenginleştirme, iş genişletme, kalite çemberleri ve öneri sistemleri gibi çeşitli güç paylaşım uygulamalarının işgücünün çevikliği ile doğrudan ve güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanları motive edecek çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, örgüt amaçları doğrultusunda hareket edebilecek yetenekli işgücünü elde etmede çeviklik için kritik unsurlardır. İşbirliği ve iletişimi arttıracak çeşitli yöntemler, parasal olmayan ödüller, uygun ücret ve ödül sistemleri işgücü çevikliğini etkilemektedir (Muduli, 2016, 2017; Sumukadas ve Sawhney, 2004; Munteanu vd., 2020; Ajgaonkar vd., 2021). İşgücünün çevikliği çalışanların yetenek ve davranışlarının yanı sıra, insan kaynakları uygulamalarıyla da desteklenmesi gereken çok boyutlu bir süreç olarak ifade edilmektedir (Salmen ve Festing, 2020). Ayrıca, çeviklik hedefleriyle uyumlu hale getirilmiş bir iç ve dış kaynak planlaması insan kaynağının çevikliği için önemli bir konu olarak belirtilmektedir (Ajgaonkar vd., 2021). Menon ve Suresh (2021), işgücü çevikliğine etki eden unsurları araştırdıkları çalışmalarında en önemli etkenin yönetim desteği olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşgücü çevikliğini tetikleyen diğer en önemli iki unsur ise ödüller, tanınma ve çalışanların güçlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.

İşgücü çevikliği, örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan değişikliklerin fark edilmesini, sürece uyum sağlanmasını ve uygun politikalar oluşturulmasını gerektirmektedir. Çalışanların örgütte ortaya çıkan değişiklikleri öngörebilmeleri, algılamaları ve uygun şekilde hareket etmeleri için ise örgütsel zekâ önemli bir faktördür. Bunun için yönetimin çalışanlarla ve çalışanların kendi aralarında yaptıkları bilgi paylaşımı çevikliği artırıcı unsurlar olarak ifade edilmektedir (Sohrabi ve Asari, 2014). Örgütsel bilgi ve beceri toplamını yansıtan örgütsel hafıza, çalışanların inovatif ve etkin davranışlar sergileyebilmesi, ayrıca proaktif olabilmesi için bir etken olarak ifade edilmektedir (Al-Faouri vd., 2014).

#### 4.4.1.2. Teknoloji ve İşgücü Çevikliği

Örgütleri etkileyen bir diğer önemli unsur olan ve hız ve esneklik ile betimlenen teknoloji, çevikliği destekleyici önemli bir faktördür. İlk dönem çalışmalarda çeşitli bilgi sistemleriyle süreçlere destek olarak ifade edilen teknoloji kullanımı, dijital teknolojilerin iş ve yönetim süreçlerinde ağırlık kazanmasıyla çalışanların iş ortağı haline gelmiştir. Örneğin Breu vd. (2002), bilgi teknolojileri destekli araçların çeviklik üzerine etkisini incelemiş ve e-mail, video konferans, internet siteleri ve mobil araçlar gibi çeşitli araçların hiçbirinin işgücü çevikliğini doğrudan desteklemediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada, doğru ve tutarlı bilgi sağlayan bilgi sistemleri araçlarını kullanmanın, çeviklik için bilgi teknolojileriyle desteklenen araçlardan daha fazla etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, çalışmada ulaşılan bir diğer önemli bulgu, örgütte kullanılan teknoloji ile ortaya çıkan sanal ekiplerin, kuruluşlar arası sanal ekiplerin, uygulama topluluklarının, evden çalışma ve mobil çalışma gibi yeni çalışma modellerinin işgücü çevikliğini daha fazla arttırdığıdır (Breu vd., 2002). Muduli'nin çalışmaları da Breu vd. 'nin (2002) çalışmasını destekler niteliktedir. Muduli (2016; 2017), bilgi paylaşımı sağlayan sistemlerin işgücü çevikliği üzerinde çok az etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Teknolojiyle desteklenen bilgi sistemleri çevikliği artırır, ancak tek başına çeviklik sağlayıcı bir unsur değildir (Muduli, 2016; 2017).

Özellikle son dönemde konu hakkında çalışmaların yoğunlaştığı kurumsal sosyal medya kullanımının, çalışanlar arasında katılım, iletişim, işbirliği, sosyalleşme ve birlikte yaratma gibi faydalar ortaya koyduğu ifade edilmektedir

(Cai vd., 2018). Kurumsal sosyal medya kullanımının çalışan etkileşimini ve karşılıklı güveni geliştirdiği ve sanal toplulukların kurulmasını kolaylaştırdığı iddia edilmektedir (Cai vd., 2018). Kurumsal sosyal medya kullanımının işgücü çevikliğini arttırdığı sonucuna ulaşan Pitafi vd. (2019) başka bir çalışmada, kurumsal sosyal medya kullanımının işyeri çatışması ve çeviklik arasında ılımlaştırıcı etkisinin olduğu (Pitafi vd., 2018) ve performansı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (Pitafi vd., 2020). Onlara göre, kurumsal sosyal medya çalışanların görünürlüğünü ve gerek duyulan uzmanlık bilgisine erişimlerini artırarak meta bilgi işlevi görmektedir. Wei vd. (2021), kurumsal sosyal medya kullanımının çalışanların ekip üyeleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağladığını ve bu sayede elde edilen meta bilginin çevikliği arttırdığı sonucuna varmışlardır. Kurumsal sosyal medya kullanımı ile aşırı bilgi yüklemesinin ortaya çıkacağı ve bunun çalışan performansına olumlu yansıtacağını ifade eden çalışmalar olduğu gibi (Cai ve Yu, 2019), aşırı bilgi yüklemesinin çalışan psikolojisini etkileyerek performansına olumsuz etki edeceğini savunan çalışmalar da söz konusudur (Chen ve Wei, 2019).

#### 4.4.2. Bireysel Faktörler ve İşgücü Çevikliği

Örgüt üyelerinin işletmelerin kritik başarı faktörleri olarak görülmesiyle birlikte yönetim alanında çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını tanımlamaya ve kişisel tatmin sağlamaya yönelik çalışmalar önemli hale gelmiştir. Hawthorne Araştırmalarıyla başlayan süreç, bugün günümüzün dinamik şartlarına karşılık verecek çevik bir işgücünü motive etmeye yarayan içsel motivasyon kaynaklarını bulmaya çalışarak devam etmektedir. İki döneme ayırarak ele alınan literatür taramasında, 2018-2022 döneminde işgücü çevikliğini bireysel faktörler açısından inceleyen çalışmalarda büyük bir artış yaşandığı görülmektedir. Söz konusu boyutta ele alınan değişkenler çeşitlilik göstermektedir. Bu da çevik bir işgücüne çok boyutlu yaklaşılmasına fırsat tanımaktadır.

##### 4.4.2.1. Duygusal/Bilişsel Faktörler ve İşgücü Çevikliği

Günümüz piyasa koşullarının en temel niteliği değişimdir. Braun vd. (2017), örgütsel değişimin gerektirdiği işgücü çevikliği karşısında ortaya çıkması muhtemel iş stresinin nasıl yönetileceğine dair yürüttüğü çalışmada işgücü esnekliğinin stresi azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Jin vd. (2020) tarafından, tekno stres ve rol stresinin öğretmenlerin tükenmişliğine etkisinin araştırıldığı çalışmada, işgücü çevikliğinin stresin etkilerini azalttığı tespit edilmiştir. Çalışan psikolojisi, motivasyon kaynaklarını etkilemesi açısından örgütler için kritik bir öneme sahiptir. İçsel motivasyon ve öz-yeterlilik ile karakterize edebileceğimiz psikolojik güçlendirmenin çeviklik üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Muduli, 2017; Muduli ve Pandya, 2018; Paul vd., 2020). Yaptığı işte anlam bulan, kontrolün kendi elinde bulunduğunu ve etki etme gücüne sahip olduğunu hisseden çalışanların çevikliği artmaktadır.

Cai vd. (2018), psikolojik anlamlılık, güvenlik ve kullanılabilirlik boyutlarından oluşan psikolojik koşulların çeviklikle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu psikolojik koşulların, kurumsal sosyal medya kullanımı ile esnek ve uyarlanabilir çeviklik davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği yapılan çalışmada ortaya koyulmuştur. Çalışanları etkileyen psikolojik koşullar, sorunlarla nasıl başa çıkılabileceğini, yenilikçi davranışlar sergileyebilmeyi ve çalışanların motivasyonunu etkilemektedir (Jannah, 2021). Tamtam ve Tourabi (2021) bulanık mantık yöntemiyle işgücü çevikliğini ölçmek için bir çerçeve geliştirdikleri ve işgücü çevikliğini etkileyen unsurları araştırdıkları literatür taramasıyla, işgücü çevikliği üzerine etki eden 4 faktör (statü, özerklik, görev ve katılım), 12 kriter ve 64 nitelik belirlemiştir. Çalışma sonucuna göre çalışan katılımı, örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımı, örgütte yaşanan değişiklikleri kabullenme ve öz motivasyon çevik işgücünün önemli özellikleri olarak belirlenmiştir.

Çalışanların örgüte yönelik algısı, çalışma ortamını ve yaptıkları işi nasıl yorumladıkları ve yapılan işe yükledikleri anlam, verimliliklerini etkilemesi açısından önemlidir. İşle ilgili merak özellikle proaktif ve uyarlanabilir davranışları tetikleyerek çalışan çevikliğine etki etmektedir (Müceddili vd., 2018). Storme vd. (2020), işgücü çevikliğinin psikolojik öncüllerini ve etki hiyerarşisini incelediği çalışmada her bir öncülün işgücü çevikliğine etkisinin farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. İşgücü çevikliği ile ilgisi en fazla olan öncüller merak ve öz-yeterliliklerdir. Çünkü yeni bilgi ve deneyimler çeviklik için itici güçler arasındadır. Daha sonra en fazla güven ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Belirsizliğe toleransın ise diğerlerinden daha az ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Marana vd. (2022) çalışmalarında, işgücünün yaptığı işe yönelik sahip olduğu ilgi derecesinin ve öğrenmeye meraklı olmasının öz-yeterliliğinin artmasına sebep olduğunu; bunun da işgücü çevikliğini etkilediğini belirtmektedir (Marana vd., 2022).

Örgütüne güven duyan, yeterli bilgi ve beceri sahibi çevik bir çalışanın belirsizliğe toleransı daha yüksek olacaktır (Storme vd., 2020). Örgüte duyulan güven proaktif ve uyarlanabilir davranışlar sergilemeye ve değişime daha az direnç göstermeye neden olmaktadır. Doeze vd. (2021) tarafından örgüte duyulan güvenin proaktif ve uyarlanabilir

çeviklik üzerine etkisinde, değişime direncin aracı rolü incelenmiştir. Çalışmada, örgüte duyulan güven ile proaktif çeviklik davranışlarının pozitif ve değişime direnç ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik güvenlik algısı ile işgücü çevikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar daha yüksek güvenlik algısı seviyesinde beklenmedik değişikliklere daha uygun davranmakta ve uyum sağlamaktadır (Pitafi vd., 2019).

İşyeri maneviyatı çalışanların psikolojik açıdan sağlıklı ve verimli kalabilmeleri ve huzurlu bir iş ortamında faaliyet gösterebilmeleri için önemli bir etkidir. Yapılan çalışmalar, işyeri maneviyatının çevikliği etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Paul vd., 2020; Solimana ve DiVirgiliob, 2021; Srivastavaa ve Guptab, 2021; Saeed vd., 2022). Bilişsel ve psikolojik olarak sağlıklı olan çalışanlar örgütlerinde yaşanan durumlar karşısında harekete geçebilmekte, uyum sağlayabilmekte ve söz konusu durumlarda etkin şekilde hareket edebilmektedir. Öğretmenlerin rol stresi ve tekno stresin tükenmişlik üzerine etkisinin incelendiği çalışmada, öğretmen çevikliğinin rol stresinden kaynaklanan tükenmişlik düzeyini arttırdığı ve artan çeviklik talebinin tükenmişliği kötüleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Jin vd., 2021). Varshney ve Varshney (2020) ise işgücü çevikliğinde duygusal zekânın bir etken olduğunu ortaya koymuştur.

#### 4.4.2.2. Davranışsal Unsurlar, Yetkinlik ve İşgücü Çevikliği

Dijital araçları kullanabilme yeteneği, çevikliği etkileyen unsurları desteklemesi açısından önemlidir. İşgücü çevikliğinin mesleki ilgi, dijital öz-yeterlilik ve bazı kişilik özellikleriyle ilgisinin araştırıldığı çalışmada deneyime açık ve duygusal istikrar sahibi çalışanların dijital öz-yeterliliğinin ve çevikliğinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Maran vd., 2021). Dijital yetkinlik (Lim vd., 2021), dijital öz-yeterlilik (Maran vd., 2021), dijital okuryazarlık (Jannah, 2021) ve bilgi teknolojilerini kullanma yeterliliği (Lai vd., 2021; Abrashamkar, 2021) değişkenlerinin işgücü çevikliğini arttıran unsurlar olduğu çalışmalarda görülmektedir. Çünkü bilgi teknolojileri görevle ilgili gerekleri desteklemekte ve özerkliği olumlu etkilemektedir. Pitafi vd.'nin (2020) çalışmasında bilgi teknolojileri yeterliliği ile işgücü çevikliği arasında ilişki bulunamamıştır. Abrishamkar ve diğerlerinin çalışmasında (2021) ileri teknoloji destekli büyüme gösteren firmalarda işgücü çevikliğinin tek başına yeterli olmadığı, bunun inovasyon yeteneğiyle desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak firmaların yenilikçi kalabilmesi için işgücünün çevik davranışlar gösterebilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, örgütlerde ortaya çıkan değişim baskısı, işgücünün çeviklik yeteneklerini edinmeye zorlamaktadır (Chonko ve Jones, 2005). Franco ve Landini (2022) tarafından gerçekleştirilen ve işgücü çevikliği derecelerinin uluslararası boyutta farklılık gösterdiğini ortaya koyan çalışmada sosyal etkileşim vurgusu yapılmaktadır. İşbirliğini destekleyen sosyal normların yaygın ve güven düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde işgücü çevikliği dereceleri yüksektir. Söz konusu ülkelerde inovasyon ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu belirtilmektedir.

Paterman ve Zacher (2021) tarafından yürütülen çalışmada işgücü çevikliğini tanımlayan 10 davranış belirlenmiştir. Bunlar; değişiklikleri kabul, kararlarda inisiyatif, şeffaflık, işbirliği, tepki, kullanıcı merkezlilik, tekrarlama, deneme yanılma, öz örgütlenme ve öğrenmedir. Doeze vd. (2019) hedef belirleme ve geri bildirim proaktif ve uyulanabilir çeviklik üzerine etkisi olduğunu ifade etmektedir. Hedef belirleme, çalışmanın gelecek yönelimli olmasını sağlayarak, daha anlamlı bir işi amaçladığına yönelik öz motivasyonu kazandırması açısından önemlidir. Ürünü hızlı şekilde test etmek, yinelemeli tutum sergilemek, hatalardan ders çıkarmak, diğer departmanlarla ve müşterilerle işbirliği yapmak, eleştirel düşünmek ya da daha fazla şeffaflık yaratmak işgücünün uyum ve yaratıcılık yeteneğini arttıracaktır (Doeze vd., 2019). İşyeri çatışmasının ise işgücü çevikliğine aşamalı bir etkisi vardır. Makul derecede bir işyeri çatışması başlangıçta işgücü çevikliğini azaltırken, sonraları çatışmayı çözmek için çalışanları yeni yollar aramaya yönlendirdiği için çevikliği arttırmaktadır. Yüksek düzeyde bir çatışma stres, kişilerarası gerginlik ve güvensizlik gibi sorunlar yaratacağı için çevikliği azaltırken, düşük düzeyde bir çatışma da yeni fikirler ortaya atılmasının önüne geçeceğinden işgücü çevikliğini azaltıcı etki gösterecektir (Pitafi vd., 2018).

#### 4.4.2.3. Demografik Faktörler ve İşgücü Çevikliği

Teknoloji odaklı örgütlerde, çeşitli yaş gruplarından insanların çeviklik düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Thayyip ve Khan (2021) tarafından yürütülen çalışmada 25-35 yaş arası çalışanların daha yüksek çeviklik puanına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hiyerarşik boyutta, yönetim kademesinin daha çevik olduğu görülmüştür. İş uzmanlığı da çevikliği arttıran bir faktör olarak belirtilmektedir (Pitafi vd., 2020).

Leask ve Ruggunan (2021) çalışmalarında çalışanların yaşı arttıkça çeviklik derecelerinin azaldığı sonucuna ulaşılmışlardır. Beceri geliştirme gerekliliğinin iş yükünü arttırdığının ifade edildiği çalışmada cinsiyet ve çeviklik arasında bir ilişki bulunamamış; ancak işletme büyüklüğünün çeviklik üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna



ulaşmıştır. Marana vd. (2022), dijital örgütler için kişilik tipi, işgücü çevikliği ve dijital öz-yeterliliğin belirleyici unsurlar olduğunu ifade etmektedir.

## 5. SONUÇ

Günümüzün piyasa koşullarında çalışma yaşamını biçimlendiren hız, belirsizlik ve esnekliktir. Örgüt faaliyetlerinin ya da işgücü profilinin piyasa talepleri karşısında aynı hızla değişmesi kolay değildir. Söz konusu şartlar dâhilinde, en yüksek verimliliği sağlayacak şekilde örgütün ve mikro boyutta örgüt çalışanlarının sürece uygun niteliklere sahip olması gerekmektedir. Dinamik piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmek için örgütlere çeviklik önerilmektedir. Gerekli çeviklik stratejilerinin hayata geçirilmesinin kritik noktalarından biri olarak ise örgüt üyelerinin çevikliği vurgulanmaktadır. Çevik bir işgücü, çeviklik stratejilerinin doğru şekilde uygulanmasını etkileyen önemli bir unsurdur.

Literatürü incelediğimizde işgücü çevikliği konusunda kesin sınırlar ile çizilmiş tanımlara rastlanmadığı görülmektedir. Kavram farklı odak noktalarından ele alınarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Ancak en genel tanımları itibarıyla, belirsiz ve değişken piyasa şartlarında yaşanan değişimlerden faydalanmayı bilen, harekete geçen proaktif; yeni şartlara uyum sağlama ve verimliliğini koruma noktasında uyum yeteneği yüksek; ayrıca, belirsizliklerle nasıl başa çıkacağı konusunda başarılı ve esnek işgücü profili tarif edilmektedir.

İşgücü çevikliği günümüzde kritik bir öneme sahiptir; çünkü mevcut koşullar böylesi bir belirsizliğin ve son derece hızlı yaşanan dönüşümlerin piyasanın işleyiş mekanizması olduğu noktasında bir kabul getirmiştir. Örgütler için önemli olan, sistemin bir parçası olarak kalmaya devam edebilecek uygun örgüt ve işgücü tasarımı gerçekleştirilmiştir. Bu noktada işgücü çevikliğinin stratejik bir noktada olduğu yorumunu yapmak mümkündür. İşgücü çevikliği gelişmekte olan bir alandır. Yeni şartlar çevik bir işgücü için yeni durumlar gerektirmektedir. Çünkü çevik olmanın özünde, yeni oluşan durumlar karşısında doğru yerde konumlanabilmek ve doğru tepkileri doğru zamanda verebilmek bulunmaktadır. Bu sebeple işgücü çevikliği dinamik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada, kavramın dinamik yapısını göz önünde bulundurarak alanın genel görünümü ve nasıl bir gelişme gösterdiğinin yorumlanabilmesi için bibliyometrik analiz yöntemiyle kavram hakkında sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve paket program yardımıyla görsel haritalama tekniğinden yararlanılmıştır. Çevik bir işgücünün ilişkili olduğu değişkenler ve dinamik yapısının hangi yönde evrildiği konusunda alana katkı sunmak ve yöneticilere yol göstermek amaçlanmaktadır.

Araştırmanın birinci sorusuna karşılık olarak işgücü çevikliği konusunda alanın genel yapısına baktığımızda, veri setimizin başlangıcını oluşturan 2002 yılı itibarıyla yayın sayılarının ve kavrama ilginin arttığı görülmektedir. Özellikle 2020 yılında yayımlanan 9 çalışma varken, 2021 yılında bu sayı 18'e yükselmiştir. Bulgulara göre veri setimizi oluşturan 52 çalışma dâhilinde işgücü çevikliği literatürüne en fazla etki eden beş çalışma, yapılan atıfların %63'üne denk gelmektedir. Ayrıca, işgücü çevikliğine en fazla katkıyı yapan Hindistan'ı (n= 10), Çin ve Birleşik Devletler takip etmektedir (n= 9). İşgücü çevikliği yeni gelişen bir alan olmasına rağmen farklı alanlardan beslenmesi açısından disiplinlerarası bir görünüm sergilemektedir.

Araştırmanın ikinci sorusuna cevap bulabilmek ve işgücü çevikliği alanının entelektüel yapısını yorumlayabilmek adına yayınlar üzerinden ortak atıf analizi gerçekleştirilmiştir. Birbirleriyle benzerlik düzeyine göre kümelenen çalışmalarda, alanın 2002-2017 ve 2018-2022 olarak iki döneme ayrıldığı görülmektedir. İlk dönem çalışmalarda (2002-2017) işgücü çevikliği ile ilgili yayımlanan 15 çalışma varken, ikinci dönemde (2018-2022) konuyla ilgili 37 çalışmanın yayımlanmıştır. Söz konusu durum, işgücü çevikliği konusuna son dönemde ilginin arttığını göstermektedir.

İşgücü çevikliğinin iki döneme ayrıldığı (2002-2017 ve 2018-2022) tespit edildikten sonra araştırmanın üçüncü sorusuna cevap bulabilmek için incelenen değişkenler açısından alanın nasıl bir gelişme gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. 2002-2017 dönemi için örgütsel değişkenlerin önemli derecede ağırlıkta olduğu görülmektedir. 2018-2022 dönemine kıyasla yayın sayısının az olduğu da göz önünde bulundurularak, işgücü çevikliği kavramının örgütsel çeviklik literatürünün etkisinde bir seyir izlediği yorumunu yapmak mümkündür. Bu dönemde bireysel değişken olarak yalnızca psikolojik güçlendirme ve stres değişkenlerinin işgücü çevikliği ile ilişkisi araştırılmıştır. 2018-2022 yıllarını kapsayan ikinci dönem çalışmalarda ise bireysel ve örgütsel değişkenler açısından ilk döneme göre kısmen farklılık gözlenmektedir.

İşgücü çevikliği konusunda çalışmaların arttığı 2018-2022 döneminde örgütsel faktörler yanında çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliklerine ilginin yoğunlaştığı; ayrıca örgütsel faktörler açısından 2018-2022 döneminde dijital teknolojilere yönelik değişkenlerin, özellikle kurumsal sosyal medya kullanımına ilişkin çalışmaların arttığı görülmektedir. Veri setindeki çalışmalarda bireysel faktörler açısından genel olarak işgücü çevikliğinin psikolojik öncülleri tespit edilmeye çalışılmış, çevik bir işgücünün çalışan psikolojisi açısından sonuçlarına odaklanan araştırmaların sayısı sınırlı kalmıştır.

Alanın gösterdiği gelişme referans alınarak, çevik bir işgücüne ulaşabilme idealindeki yöneticilerin, çalışanların içsel motivasyon kaynaklarına yönelik bilgi birikimlerinin zenginleşmekte olduğu söylenebilir. Fakat işgücü çevikliğini destekleyen söz konusu psikolojik etkenlerin işgücü açısından sonuçlarının belirlenmesi noktasında daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. İşgücünü çevik olmaya iten psikolojik öncüller ve ardıllar belirlenmeli ve örgütsel uygulamalarla desteklenerek çalışanların çevikliğine katkı sağlanmalıdır.

#### YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmaya birinci yazar %60 oranında, ikinci yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

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

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

#### KAYNAKÇA

- Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A. ve Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 146-160.
- Ajgaonkar, S., Neelam, N. G. ve Wiemann, J. (2021). Drivers of workforce agility: A dynamic capability perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M. ve Al-Kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(4), 432-442. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.19>
- Al-Kasasbeh, A., Halim, M. A. S. ve Omar, K. (2016). E-HRM, workforce agility and organizational performance: A review paper toward theoretical framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), 10671-10685.
- Alavi, S. ve Abd-Wahab, D. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4647>
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N. ve Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 8(1), 111-127. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2016.075185>
- Almahmeed, G. ve Salih, A.A. (2021). Validity of the workforce agility (WFA) attributes for measuring the performance development "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis". *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-10.
- Bağış, M. (2021). Bibiyometrik araştırmalarda kullanılan başlıca analiz teknikleri. O. Öztürk ve G. Gürlü (Ed.), *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz içinde* (s. 53-66). Nobel Yayıncılık.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F. ve Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>

- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. ve Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H. ve Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Chonko, L. B. ve Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 371-382.
- Doeze-Jager-van-Vliet, S. B., Born, M. P. ve Van-der-Molen, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21337>
- Doeze Jager, S. B., Born, M. P. ve Van-der Molen, H. T. (2021). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*. 71(2), 436-460.
- Dyer L. ve Shafer R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. R. Peterson ve E. Mannix (Ed.), *Leading and managing people in the dynamic organization* içinde (s. 1-57), Lawrence Erlbaum.
- Franco, C. ve Landini, F. (2020). *Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility*. Economics Department Working Papers 2020-EP01, Department of Economics, Parma University (Italy).
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62, 87-105.
- Gürler, G. (2021). Bibliyometrik araştırmalarda ilgili literatüre ilişkin veri setinin oluşturulma süreci. O. Öztürk ve G. Gürler (Ed.), *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz* içinde (s. 53-66). Nobel Yayıncılık.
- Griffin, B. ve Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55, 65-73.
- Harsch, K. ve Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility – A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hopp, W. J. ve Van Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36(10), 919-940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>
- Jannah, S. M. (2021). Developing innovation ecosystem between cross-sector industry players through human resource quality improvement. *The South East Asian Journal of Management*, 15(1), 19-35.
- Jin, C. L., Chen, T., Wu, S. Y. ve Yang, Y. L. (2020). Exploring the impact of stress on burnout: A mathematical model and empirical research. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1-8. <https://www.hindawi.com/journals/ddns/2020/3475324/>
- Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Addison- Wesley.
- Lai, H., Pitafi, A. H., Hasany, N. ve Islam, T. (2021). Enhancing employee agility through information technology competency: An empirical study of China. *SAGE Open*, 11(2).
- Leask, C. ve Ruggunan, S. A (2021). Temperature reading of covid-19 pandemic employee agility and resilience in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1853.
- Lim, Y. S., Halim, H. A. ve Ramayah, T. (2021). Agile or not? The upsurge of digcomp and social media usage among teachers. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(2).
- Lu, Y. ve Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical exam. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.

- Maran, T., Liegl, S., Davila, A. ve Moder, S. (2021). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change* <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Menon, S. ve Suresh, M. (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504-539.
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literatüre. *IUP Journal of Management Research*, 12(3), 59-60.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Muduli, A. ve Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N. ve Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 3545. <https://doi.org/10.3390/SU12093545>
- Mücelandili, B., Tatar, B. ve Erdil, O. (2020). Can curious employees be more agile? The role of cognitive style and creative process engagement in agility performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 39-52.
- Oztürk, O. (2020). Bibliometric review of resource dependence theory literature: An overview. *Management Review Quarterly*. 71, 525–552.
- Öztürk, O. (2021). Bibliyometrik araştırmaların tasarımına ilişkin bir çerçeve. O. Öztürk ve G. Gürler (Ed.), *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz içinde* (s. 33-52). Nobel Yayıncılık.
- Park, S. ve Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 1-15.
- Patil, M. ve Suresh, M. (2019). Modelling the enablers of workforce agility in IoT projects: A TISM approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 157-175. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00208-7>
- Paul, M., Jena, L. K. ve Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: A psychological exploration among teaching professionals. *Journal of Religion and Health*, 59(1), 135-153.
- Petermann, M. K. H. ve Zacher, H. (2021). Development of a behavioral taxonomy of agility in the workplace. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1383-1405.
- Pitafi, A. H., Liu, H. ve Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.001>
- Pitafi, A. H., Kanwal, S. ve Pitafi, A. (2019). Effect of enterprise social media and psychological safety on employee's agility: Mediating role of communication quality. *International Journal of Agile Systems and Management*, 12(1), 1-26. <https://doi.org/10.1504/IJASM.2019.098708>
- Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S. ve Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63.
- Pitafi, A. H. ve Ren, M. (2021). Predicting the factors of employee agility using enterprise social media: Moderating effects of enterprise social media-related strain. *Internet Research*, 31(5), 1963-1990.
- Plonka, F. S. (1997). Developing a lean and agile workforce. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(1), 11–20.

- Rani, P. U., Cynthia, A. R., Priyanka, S. ve Kandaswamy, K. M. (2019). A flat organization model for agile workforce with reference to holacracy. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 1525-1527.
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A. ve Contreras-Barraza, N. (2022). Towards examining the link between workplace spirituality and workforce agility: Exploring higher educational institutions. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 31-49.
- Salmen, K. ve Festing, M. (2021). Paving the way for progress in employee agility research: A systematic literature review and framework. *International Journal of Human Resource Management*.
- Scopus. (2022). <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic&zone=header&origin=#basic> adresinden Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility* [Doctor of Philosophy]. Department of Industrial Engineering University of Louisville.
- Sherehiy, B. ve Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sohrabi, R., Asari, M. ve Hozoori, M. J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (Case study: The companies of "Iran high council of informatics"). *Asian Social Sciences*, 10(4), 279-287. <http://doi.org/10.5539/ass.v10n4p279>
- Soliman, M., Di Virgilio, F., Figueiredo, R. ve Sousa, M. J. (2021). The impact of workplace spirituality on lecturers' attitudes in tourism and hospitality higher education institutions. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100826.
- Srivastava, S. ve Gupta, P. (2021). Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M. ve Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28-38. <https://doi.org/10.1002/joe.22055>
- Sumukadas, N. ve Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011-1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Şimşir, İ. (2021). Bibliyometri ve bibliyometrik analize ilişkin kavramsal çerçeve. O. Öztürk ve G. Gürler (Ed.) *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz içinde* (s. 7-31). Nobel Yayıncılık.
- Tamtam, F. ve Tourabi, A. (2020). A framework for measuring workforce agility: Fuzzy logic approach applied in a Moroccan manufacturing company. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(3), 411-418. <https://doi.org/10.25046/aj050352>
- Thayyib, P. V. ve Khan, M. A. (2021). Do demographics influence workforce agility score of tax professionals in Bangalore, India?. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(4), 34-49.
- Tessarini, G. ve Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81). <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- Varshney, D. ve Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35-45. <https://doi.org/10.1002/joe.22012>

- Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A. ve Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. *IEEE Access*, 8, 68799-68810
- Zhu, M., Sun, Y., Jeyaraj, A. ve Hao, J. (2021). Impact of task characteristics on employee agility: The moderating effect enterprise social media visibility. *Internet Research*, 31(3), 931-960.