

SOSYO-YAPISAL VE PSİKOLOJİK-MOTİVASYONEL PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF SOCIO-STRUCTURAL AND PSYCHOLOGICAL- MOTIVATIONAL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL AGILITY

Işıl SEYRANİ AKTAN⁽¹⁾, Murat Adil SALEPÇİOĞLU⁽²⁾

Öz: Bu çalışma, çalışanların sosyo-yapısal ve psikolojik-motivasyonel olarak güçlendirilmelerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada öncelikle modern yönetim anlayışı ve buna bağlı organizasyonel yapılar, modern sonrası yönetim anlayışı içerisinde yer alan personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik ile ilgili teorik çerçeve oluşturulmuş, daha sonra araştırma kapsamında uygulanan ankete dair verilere yer verilmiştir. Araştırma evreni, Türkiye' nin İstanbul şehrinde bulunan ve laboratuvar hizmeti alanında faaliyet gösteren kuruluş çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Anket formları, demografik sorular ile "Sosyo-Yapısal" ve "Psikolojik-Motivasyonel" olmak üzere iki boyutlu ifadeleri içeren personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutunu araştırmak için Spreitzer (1997) & Zanzi (1987) tarafından geliştirilen ve T. Akgemci & M.F. Çavuş (2006) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 'Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu araştırmak için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve T. Akgemci ve M.F. Çavuş (2006) tarafından uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Bununla birlikte Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilip B. Akkaya ve A. Tabak (2018) tarafından uyarlanan ölçek ise örgütsel çevikliğinin araştırılması için kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanan araştırmada verilerin analizinde AMOS 24 ve SPSS 22.0 paket programlarından yararlanılmıştır. Uygulanan anketlerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile, güvenilirliği ise Cronbach's alpha değerleri ile değerlendirilmiştir. Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bütün testler $p < 0.05$ anlam düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada, personel güçlendirmenin ve personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanırken (sırasıyla %86, $p < 0.05$; %67, $p=0.05$), personel güçlendirmenin psikolojik-motivasyonel boyutunun ise örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Çeviklik, Personel Güçlendirme, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi.

Abstract: *This study was conducted to reveal the effect of socio-structural and psychological motivational empowerment of employees on organizational agility. In the study, first of all, the theoretical framework regarding the modern management approach and related organizational structures, personnel empowerment and organizational agility in the post modern management approach was created, and then the data on the questionnaire applied within the scope of the research were included. The research population consists of employees of organizations operating in the field of laboratory services in Istanbul, Turkey. Quantitative research approach*

⁽¹⁾ İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kalite Yönetimi ve KGS Anabilim Dalı; isilseyrani@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3835-4440

⁽²⁾ İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; muratsalepcioglu@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0280-9615

was used in the study. The questionnaire forms consisted of demographic questions and personnel empowerment and organizational agility scales, which included two-dimensional expressions as "Socio-Structural" and "Psychological Motivational", and a 5-point Likert scale was used. Socio-structural dimension of empowerment was assessed using the scale developed by Spreitzer (1997) & Zanzi (1987) and adapted by T. Akgemci & M.F. Çavuş (2006). In addition to, psychological-motivational dimension of empowerment was assessed using the scale developed by Spreitzer (1995) and adapted by T. Akgemci ve M.F. Çavuş (2006). Furthermore, organizational agility was assessed using the scale developed by Sharifi and Zhang (1999) and adapted by B. Akkaya and A. Tabak (2018). Structural equation model (SEM) was applied by using AMOS 24 and SPSS 22.0 package programs in the analysis of the data. The validity of the applied questionnaires was evaluated with confirmatory factor analysis, and the reliability was evaluated with Cronbach's alpha values. Skewness and kurtosis values were checked for normality test. All tests were performed at $p < 0.05$ significance level.

As a result, in this study, it was determined that empowerment and the socio-structural dimension of empowerment had a positive effect on organizational agility (86%, $p < 0.05$; 67%, $p = 0.05$, respectively), while the psychological-motivational dimension of empowerment had no effect on organizational agility ($p > 0.05$).

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

JEL: L1, L2, M1

1. Giriş

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, inovasyon ve yıkıcı iş modelleri, ortaya çıkan yeni pazarlar, sürekli değişen tüketici tercihleri, rekabet anlayışıyla başa çıkma ve değişim hızına adaptasyon kabiliyeti, örgütler için kritik ve öncelikli bir kazançtır. Diğer taraftan, e-ticaretin artan popülaritesi sebebiyle, küçük ölçekli işletmeler bile küresel ölçekte rekabet edebilmektedirler. Örgütlerin, ortaya çıkan küresel fırsatlardan yararlanabilmeleri için verimli ve çevik iş süreçlerine, esnek ve güçlendirilmiş organizasyonel yapıya, değişime açık iş gücüne, çevik ağlara ve ortaklara, kolayca uyarlanabilir teknolojiye sahip olmaları gerekmektedir (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 116). Hızlı değişiklikleri ve buna bağlı belirsizlikleri beraberinde getiren yeni iş çağının başlamasıyla birlikte çevik yaklaşım sergilemek örgütlerin başarı ve sürekliliğini garanti eder hale gelmektedir (Farahani ve Salimi, 2015: 1067).

Değişen pazar ortamında etkin bir şekilde rekabet edebilmek için kuruluşların proaktif olmaları ve değişimi öngörmeleri gerekmektedir. Bunu başarmak için, organizasyonel yapıları yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız açısından daha fazla çevikliğe izin vermelidir. Değişen çevreyi kucaklamak ve yeni fırsatları yakalamak için yeni kurumsal çözümlere, biçimlere ve araçlara ihtiyaç vardır. Değişkenlere başarılı bir şekilde uyum, çevik organizasyonel etkinleştiriciler, yetenekler ve uygulamalar gerektirir (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 116).

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabet sonrasında ortaya çıkan bir yönetim kavramı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları güçlendirmek örgütlerin organizasyonel yapılarında esnekliği artırmakla beraber rekabet ortamında daha hızlı ve daha uygun tepkiler vermesini sağlayacaktır (Farahani ve Salimi, 2015: 1067). Bu sebeple modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında personel güçlendirme

kavramının önemi artmaktadır (Yıldız, 2017: 2). Personel güçlendirme, öncelikle çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlamak ve özellikle de yaptıkları işlere ilişkin teklif, öneri ve çözümler getirmelerine onları teşvik etmektir. İş gücünün eğitim, tecrübe ve yaratıcılık, vb. özelliklerinden faydalanmayı sağlayan güçlendirme değişik şekillerde olabilmektedir (Çetin ve Lütfi, 2017: 54); (Saha, Gregar, ve Saha, 2017: 323).

Daha önce yapılan araştırmalar, Conger ve Kanungo'nun (1988) personel güçlendirmenin 'davranışsal ve bilişsel' boyutları ile ilgilendiğini göstermektedir. Daha sonra Thomas ve Velthouse (1990) bu yaklaşıma ek olarak; güçlendirmenin motivasyon kaynağı olarak görülmesine değinerek güçlendirme kavramının gelişmesine katkı sağlamışlardır. Thomas ve Velthouse'ın ele aldığı motivasyon-güçlendirme ilişkisi, Spreitzer (1995) tarafından psikolojik güçlendirme (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyut içeren) olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, önce Zanzi (1987) tarafından ortaya koyulan yapısal güçlendirme kavramına ait 'rol belirsizliği' boyutu daha sonra Spreitzer (1997) tarafından geliştirilen katılımcı bilgiye erişim, örgüt iklimi, kaynaklara erişim ve sosyo-politik destek' alt boyutları ile zenginleştirilmiştir (Karadirek, 2022: 17, 20).

Bu çalışmada literatürde yer alan diğer çalışmalardan farklı olarak yukarıda kısaca tarihesinden bahsedilen personel güçlendirme ölçeğinin hem sosyo-yapısal hem de psikolojik-motivasyonel boyutları açısından ele alınması, kavramın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha geniş bir perspektiften inceleyerek, aralarındaki ilişkinin ortaya koyulmasını ayrıca ortaya koyulan bu ilişkinin oluşturulan örgüt kültürü ve örgüt iklimi bağlamında değerlendirilmesini sağlamıştır. Bununla birlikte çalışmanın sonucu, örgütsel performansın ve rekabet yeteneklerinin artırılmasında etkisi olan personel güçlendirmeye bağlı gelişen örgütsel çevikliğin örgüt sürekliliği üzerindeki önemini de vurgulamaktadır.

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

2. Teorik Çerçeve

2.1. Personel Güçlendirme

Toplum değerlerinin zaman içerisinde değişmesi, sanayileşme ve teknolojinin gelişip değişmesine bağlı şirketlerin yapısındaki büyüme, organizasyonların yaşadıkları problemlere klasik yöntemlerle çözüm üretme çabalarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede modern yönetim başlığı altında yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın en önemlileri sistem yönetimi ve durumsallık yaklaşımıdır (Arzu, 2005: 3). Sistem yönetimi yaklaşımına göre sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Durumsallık yönetimi yaklaşımına göre ise, hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır (Arzu, 2005: 4).

Kuruluşlar, entegre bir ürün veya hizmet paketi yerine daha katma değerli çözümler sunmak için her geçen gün iş modellerini dönüştürmektedirler. Bu sebeple modern yaklaşım ile birlikte proje yönetimi uygulayıcılar arasında büyük ilgi görmüş ve işletmeler arası pazarda proje iş modelinin önemi artmıştır (Ryyänen, 2012: 325).

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

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

Matris organizasyon yapısı;

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

Tüm bu avantajlara karşılık;

- İkili yetki ve sorumluluk hattı, yönetimin geleneksel hesap verebilirlik ilkelerini ihlal etmekle birlikte karışıklık ve düzensizliğe sebebiyet vermek,
- Kaynaklar, teknik konular, ödeme ve personel atamaları hakkında belirsizlik yaratmak,
- Birlikte çalışması gereken ancak iş, zaman ufku ve hedefleri konusunda çok farklı geçmişlere ve bakış açılara sahip bireyler arasında çatışma yaratmak,
- İşlevsel yöneticiler için güvensizlik yaratarak, özerkliklerini aşındırmak,

- Daha fazla toplantı, toplantılarda karar alma ve buna bağlı bilgi işlemede gecikme yaşatmak,
- Bireyler arası rol belirsizliği ve çatışmasına bağlı stresi artırmak,
- Çok uluslu sorunlara yanıt verme süresini artırmak gibi dezavantajları da beraberinde getirmektedir (Grubenmann, 2017: 5).

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

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

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

Risk ve inisiyatif alma, yenilikçiliği teşvik etme, belirsizlik ile başa çıkma gibi zorlukların yer aldığı günümüz rekabetçi dünyasında, örgütlerin varlığını sürdürmesinin, amaç ve misyonu gerçekleştirmesinin önemli araçlarından biri insan unsuru olmuştur (Altındış ve Özutku, 2011: 163). Bu unsur, organizasyonlarda temel yeteneklerin yaratılması dolayısıyla rekabet avantajı sağlamanın en değerli sermayesi olduğundan çalışanların verimli değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu da insan kaynağı ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başarılı bir organizasyon, organizasyon iklimi, değerleri, fikirleri, kültürü ve hedefleriyle uyumlu, tecrübe ve bilgisini çalışmalarında kullanarak organizasyonun ilerlemesine öncülük edebilecek güçlendirilmiş bireylerden oluşur.

Yapılan pek çok çalışma güçlendirmenin içsel motivasyonu sağladığı veya kişinin çevresine uygun motivasyonu yansıttığı yönündedir. Bazı çalışmalarda ise güçlendirme, algılar ve bağlılığa dayalı tasarımlar olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yetkilendirmeyi, iş yapısı, transfer gücü veya otoritesi açısından da tanımlamışlardır. Çalışanların güçlendirilmesi, organizasyonda katma değer yaratmalarını sağlamak için insan kaynağında gerekli kapasitenin toplanması anlamına gelir ve

organizasyonda rol oynama, sorumluluk alma, verimlilik ve etkinlik ile ilişkilidir.

Güçlendirmenin ilk tanımı 1988 yılında Conger ve Kanungo tarafından yapılmıştır. Güçlendirmenin, üstlerin gücü ve kontrolü astları ile paylaşmasının örgütsel güç ile etkinliği artırması dolayısıyla organizasyonun gelişimi ve sürekliliğini sağlamada motivasyonel ve iletişimsel bir faktör olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Yıldız, 2017: 2).

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

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

Bu çalışmada personel güçlendirmenin iki ana türü olan sosyo-yapısal ve psikolojik-motivasyonel güçlendirme tartışılmıştır.

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

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

2.2. Örgütsel Çeviklik

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

Çevik organizasyonların literatürde tanımlanan özellikleri arasında esneklik, hesap verebilirlik, değişim kültürü, hız, entegrasyon, düşük karmaşıklık, yüksek kaliteli ve

özelleştirilmiş ürünler/hizmetler, temel becerilerin mobilizasyonu yer almaktadır. Çoğu araştırmacı, çevikliği, büyük ve ön görülemeyen değişikliklerin neden olduğu rekabetçi tehditlerle olumlu bir şekilde yüzleşmeyi, fayda ve fırsatların aktif olarak kullanılmasını gerektiren kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple çevikliğin olmaması, mevcut fırsatların değerlendirilememesi gibi önemli gerçek kayıplara neden olabilmektedir (Asgarnezhad Nouri ve Mir Mousavi, 2020: 20).

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

2.3. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

İş dünyası, son yıllarda çarpıcı bir şekilde değişmekte ve sürekli değişim ve dönüşüm ile karakterize edilmektedir. Dünyamızı simgeleyen sadece değişimin hızı değil, birbirine bağlı aktörlerin çığ gibi büyüyen çokluğudur (Serrat, 2017: 783). Hızla değişen teknoloji, artan inovasyon gücü, ortaya çıkan yıkıcı iş modelleri, değişen regülasyonlar, günlük hayatın liberalleşmesi, ekonomik anlamda birbirine bağlı olma durumlarının artması (uluslararası ekonomik bütünleşme) ve politik değişkenlik gibi faktörler VUCA (dalgalanma, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık) ortamını oluşturmaktadır. Ayrıca, hızlı, kolay ve ucuz iletişim ağı ulusal / uluslararası düzeyde organizasyonları hızlandırmakta, verimliliği artıran yeni yaklaşımlarının hızla gelişmesini sağlamakta ve söz konusu bu gelişmeler dünyayı etkisi altına almaktadır. Tüm bu durumlar büyükten küçüğe bütün işletmelerin rekabet gücünü etkilemekte ve örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin yapılarında, yönetim şekillerinde ve işleyişindeki değişim aracılığıyla sahip oldukları kaynaklardan maksimum faydayı elde etmeleri amaçlanmaktadır.

Organizasyonun zorlu iş ortamında rekabetçi kalabilmesi için dinamik organizasyonel yeteneklerinin de geliştirilmesi gerçeğini öne sürmektedir. Örgütsel çeviklik, fırsatları rakiplere göre erken fark edebilme, önceden sezebilme, hızlı hareket ederek esnek olma becerisi olması sebebiyle söz konusu bu yetkinliğe örnek teşkil etmektedir.

Bir organizasyonda olumlu, iyi bir örgütsel iklim yaratabilmek için öncelikle örgütün değerleri ve beklentileriyle, paydaşların değer ve beklentileri arasında tam bir denge ve bütünlük sağlayacak sağlam temelli bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmekte olduğu düşüncesinden yola çıkarak çevik organizasyonların en önemli özelliklerinden birinin güven iklimi içerisinde inisiyatif alan bir kültüre dayanmakta olduğu ve bahsedilen bu kültürün ise ancak güçlendirilmiş personel kaynağı ile sağlanacağı düşünülmektedir. Personelin yetki, sorumluluğunu buna bağlı motivasyon ve örgütsel bağlılığını artırma olarak tanımlayabileceğimiz personelin güçlendirilme kavramı, günümüz iş dünyasında önemli bir rekabet aracı olarak ifade edilen insan kaynağından yüksek oranda verimin elde edilmesi için zorunlu hale gelmektedir (Şenel, 2006: 105).

Personelin güçlendirilmesi sürecinin başlaması için üst yönetimin yetki ve sorumluluğu astları ile paylaşmaya gönüllü olması en temel şart olarak

değerlendirilirken, personelin de kendisine verilen gücü uygun şekilde değerlendirebilecek bilgi ve beceri düzeyine sahip olması önemli bir faktördür.

Literatürde, esneklik, hız, performans, rekabet, örgüt kültürü, organizasyon yapısı, yetkinlik, bilgi yönetimi, liderlik, yenilik, yapısal sermaye, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm kavramlarının örgütsel çeviklikle daha sık kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel çeviklik, tüm bu kavramlar haricinde yetki ve sorumluluk kavramlarını motivasyon kavramıyla birlikte ele alan personel güçlendirme ile ilişkilendirilerek literatüre katkı sağlamaktadır (Demirel, 2022: 372).

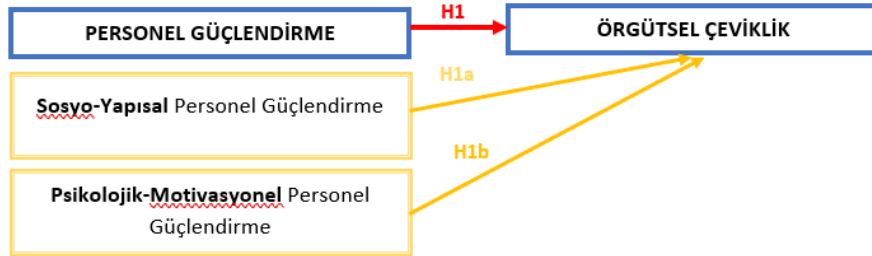
Yine literatürde, örgütsel çeviklik konusu ile ilgili yapılan çalışmaların uygulandığı sektörlerin büyük çoğunluğunu eğitim, sağlık ve sanayi oluştururken, laboratuvar hizmeti sektöründe yapılan uygulamaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma uygulanan sektör bakımından da literatürde fark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

Bu araştırma, yukarıda bahsi geçen matris organizasyonel yapının unsurları arasında yer alan personel güçlendirmenin modern sonrası yaklaşımın gereği olarak karşımıza çıkan örgütsel çeviklik üzerindeki rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır.

3. Model ve Veri Seti

3.1. Model ve Hipotezler

Araştırma modeline ait şekil ve hipotezler bu kısımda yer almaktadır. Model Şekil-1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

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

Araştırma Hipotezleri:

H1: Personel güçlendirme örgütsel çevikliği etkilemektedir.

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

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

3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni, Türkiye' nin İstanbul şehrinde bulunan ve laboratuvar hizmeti alanında faaliyet gösteren kuruluş çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda belirtilen hizmet alanında faaliyet gösteren bir kuruluşun 472 çalışanına 'Google Anket' yazılımı üzerinden anket formu dağıtılmıştır. Anketlere %43,2 düzeyinde katılım sağlanmış olup elde edilen tüm katılım verileri çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Tablo-1' de araştırmadaki katılımcıların demografik bilgilerine ait yüzde ve frekans dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Verileri

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

Tablo-1'e göre, katılımcıların %57,4'ü (n=117) kadın, %42,6'sı (n=87) erkektir. Çalışanların %79,9'u (n=163) 26-64 yaş arasında, %20,1'i (n=41) 18-25 yaş arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanların %47,5'i (n=97) lisans ve yüksek lisans mezunu, %37,3'ü (n=76) ön lisans mezunu, %15,2'si (n=31) lise mezunudur. Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri %66,2'si (n=135) 1-5 yıl arasında, %33,8'i (n=69) 5 yıl üzerinde olarak belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların %50,5'i (n=103) diğer pozisyon, %29,9'u (n=61) uzman ve %19,6'sı (n=40) yönetici olarak işletmede çalışmaktadır.

3.3. Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Anket formları, demografik sorular ile "Sosyo-Yapısal" ve "Psikolojik Motivasyonel" olmak üzere iki boyutlu ifadeleri içeren personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutu için; Spreitzer (1997)' in geliştirdiği 'sosyo-politik destek, katılımcı örgüt iklimi, kaynaklara erişim ve bilgiye erişim' alt boyutlarını ölçmeye yarayan ve Zanzi(1987)'nin geliştirdiği 'rol belirsizliği' alt boyutunu ölçmeye yarayan, T. Akgemci ve M.F. Çavuş (2006)' un uyarladıkları toplam 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Personel güçlendirmenin psikolojik-motivasyonel boyutu için ise Spreitzer(1995)' in geliştirdiği "anlam ve yetenek, yetkinlik ve yetki" alt boyutlarını ölçmeye yarayan, Akgemci ve M.F. Çavuş (2006)' un uyarladıkları 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik için Sharifi ve Zhang (1999)' ın geliştirdiği, B. Akkaya ve A. Tabak (2018)'in uyarladıkları 'yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız' boyutlarını ölçmeye yarayan 17 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde AMOS 24 ve SPSS 22.0 paket programları kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile, güvenilirliği ise Cronbach's alpha değerleriyle değerlendirilmiştir. Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bütün testler $p < 0,05$ anlam düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin incelenmesinin ardından hipotezlerin desteklenip desteklenmediği, yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir.

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

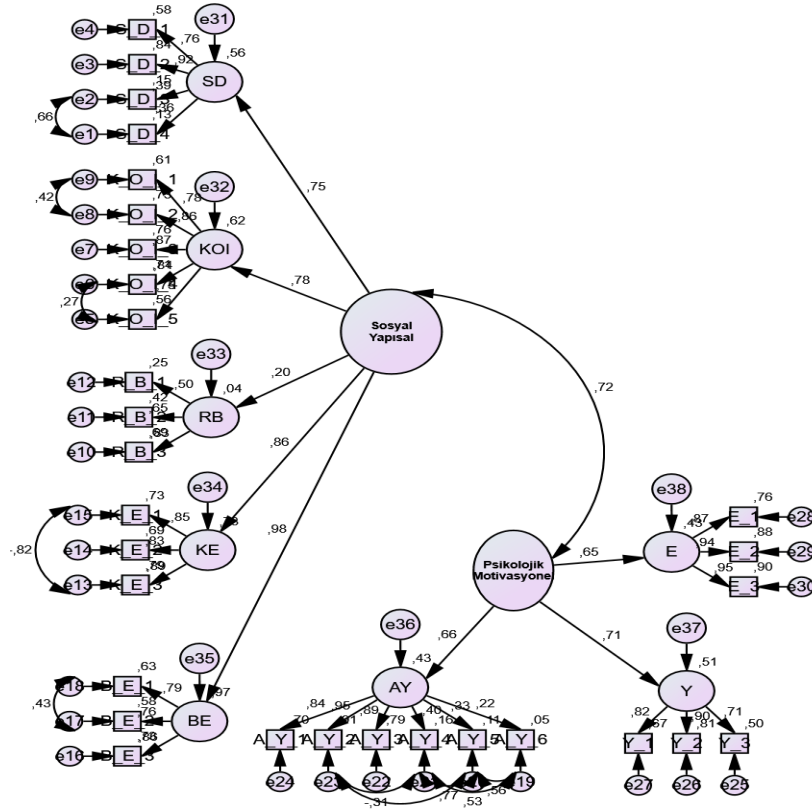
4. Bulgular

4.1. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Sonuçları

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

Personel güçlendirme ölçeğinin ikincil düzey DFA modeli incelendiğinde, sosyo-yapısal ve psikolojik motivasyonel olmak üzere iki adet ikincil düzey gizil değişkeni, sosyo-politik destek, katılımcı örgüt iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim, anlam ve yetenek, yetkinlik ve etki olmak üzere sekiz adet birincil düzey gizil

değişkeni ve bu gizil değişkenleri ölçümleyen toplam otuz adet gözlenen değişken bulunmaktadır.



Şekil 2. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Düzey DFA Modeli

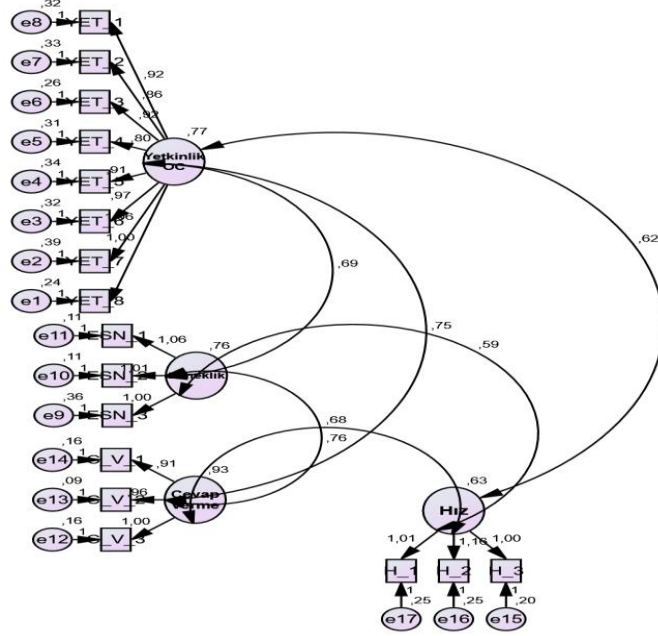
Tablo 2. Personel Güçlendirme DFA Modeli Uyum Değerleri

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

Ölçeğe ilişkin kurulan ikincil düzey DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerli olduğunu doğrulamıştır ve ölçekteki maddelerin tamamı analize dahil edilmiştir.

4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlilik Sonuçları

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



Şekil 3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Birincil Düzey DFA Modeli

Tablo 3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği DFA Modeli Uyum Değerleri

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

Ölçeğe ilişkin kurulan birincil düzey DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerli olduğunu doğrulamıştır ve ölçekteki maddelerin tamamı analize dahil edilmiştir.

4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

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

Tablo-4’ de personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik ölçekleri ile personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları gösterilmektedir.

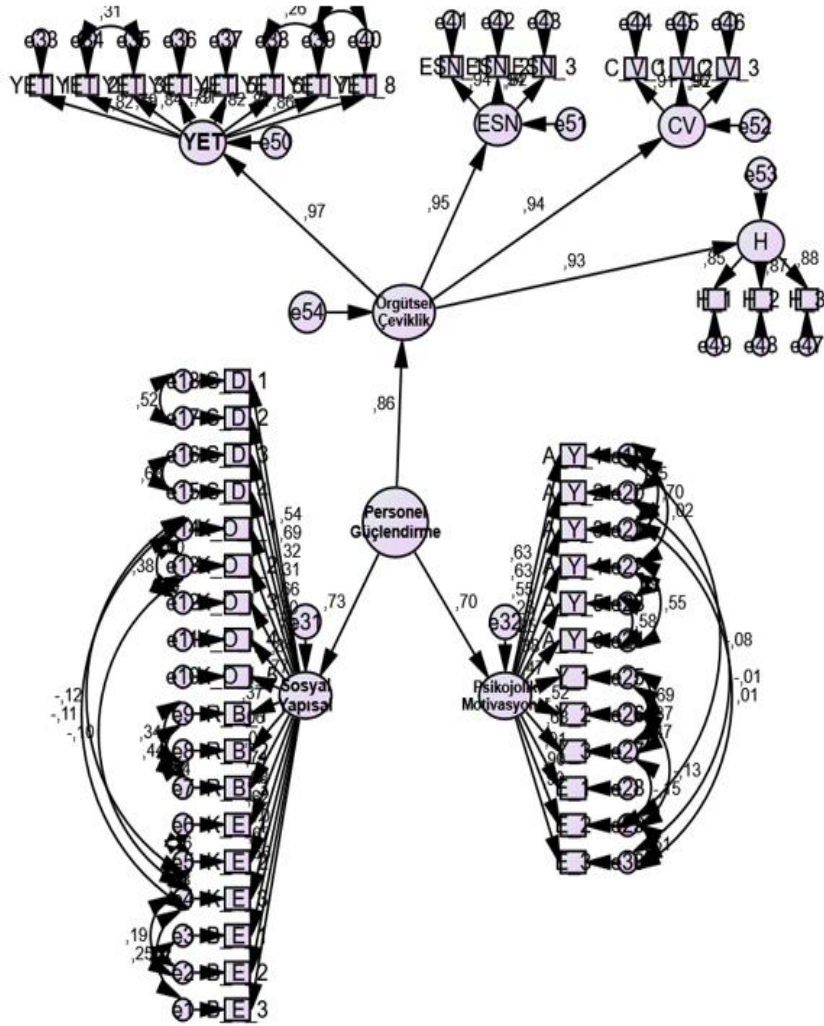
Tablo 4. Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
PERSONEL GÜÇLENDİRME	30	0,924
Sosyo-Yapısal	18	0,906
Psikolojik-Motivasyonel	12	0,884
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	17	0,974

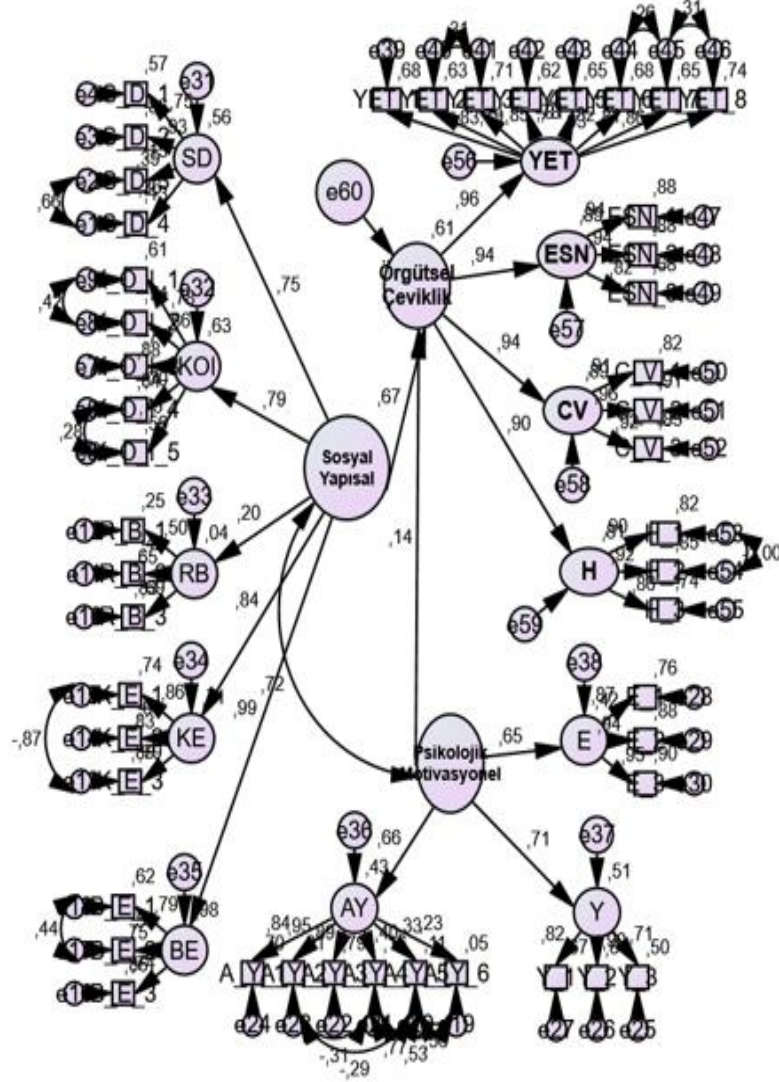
Elde edilen değerler her iki ölçeğin ve değerlendirilen boyutlarının yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

4.4. Yapısal Regresyon Analizi

Belirtilen hipotezler çoklu regresyon analiz yöntemi olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirme ve boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini gösteren yapısal regresyon modelleri Şekil-4 ve Şekil-5’ deki gibidir.



Şekil 4. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 5. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutları ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4 ve Şekil 5' de gösterilen personel güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasında oluşturulan YEM' in uyum değerleri Tablo-5 ve Tablo-6' da sunulmaktadır.

**Tablo 5. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Çeviklik Arasında
Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri**

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
CMIN	1949,236	Anlamli olmaması	-
DF	993		
p	0,000	$\leq 0,01$	-
CMIN/DF	1,963	≤ 3	$\leq 4-5$
NFI	0,802	$\geq 0,950$	$0,900 \leq NFI \leq 0,940$
IFI	0,900	$\geq 0,950$	$0,900 \leq IFI \leq 0,940$
CFI	0,891	$\geq 0,970$	$\geq 0,950$
RMSEA	0,069	$\leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$
RMR	0,112	$\leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$

Tablo 6. Personel Güçlendirmenin Sosyo-Yapısal ve Psikolojik-Motivasyonel Boyutları ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=204)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
CMIN	1883.994	Anlamlı olmaması	-
DF	1006		
p	0.000	≤ 0.01	-
CMIN/DF	1.873	≤ 3	$\leq 4-5$
NFI	0.808	≥ 0.950	$0.900 \leq NFI \leq 0.940$
IFI	0.900	≥ 0.950	$0.900 \leq IFI \leq 0.940$
CFI	0.900	≥ 0.970	≥ 0.950
RMSEA	0.066	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$
RMR	0.08	≤ 0.05	$0.06 \leq RMR \leq 0.08$

YEM sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, bu verilere göre oluşturulan modellerin yapısal olarak doğrulandığı Tablo-5 ve Tablo-6' da gösterilmektedir.

Oluşturulan modellerin regresyon ağırlıkları Tablo-7 ve Tablo-8'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Regresyon Modelinin Regresyon Ağırlıkları

			β	B	SE	t	p	R ²
Örgütsel Çeviklik	<---	Personel Güçlendirme	1,607	0,863	0,217	7,405	0,000**	0,744
**p<0,01, *p<0,05								

Tablo 7'ye bakıldığında personel güçlendirmenin ($p=0,0000<0,05$) örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel çevikliği 86% oranında açıkladığı söylenebilir.

Tablo 8. Sosyo-Yapısal ve Psikolojik Motivasyonel Güçlendirmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Yapısal Regresyon Modelinin Regresyon Ağırlıkları

			β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	R ²
Örgütsel Çeviklik	<-- -	Sosyal Yapısal	2,431	0,674	0,583	4,17	0,000**	0,611
Örgütsel Çeviklik	<-- -	Psikolojik-Motivasyonel	0,994	0,14	0,81	1,227	0,220	
**p<0,01, *p<0,05								

Tablo-8'e bakıldığında sosyo-yapısal personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi varken ($p=0,0000<0,05$) psikolojik-motivasyonel personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir ($p=0,220>0,05$). Sosyo-yapısal personel güçlendirmenin örgütsel çevikliği %67 oranında açıkladığı söylenebilir. Sosyo-yapısal personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H1 : Personel güçlendirme örgütsel çevikliği etkilemektedir.

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

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

Tablo 9. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç	Etki Yönü
H1a	Personel güçlendirme örgütsel çevikliği etkilemektedir.	+	P
H1b	Personel güçlendirmenin 'Sosyo-Yapısal' boyutu örgütsel çevikliği etkilemektedir.	+	P
H2a	Personel güçlendirmenin 'Psikolojik-Motivasyonel' boyutu örgütsel çevikliği etkilemektedir.	-	

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

5. Sonuç ve Tartışma

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

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

Çalışmaya sadece Türkiye' nin İstanbul şehrinde bulunan ve laboratuvar hizmeti alanında faaliyet gösteren bir kuruluş çalışanlarından 204 kişinin katılım sağlamış olması ana kitleyi yansıtmaması bakımından araştırmanın kısıtı olarak görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda personel güçlendirme ölçeğinin sosyo-yapısal boyutunun örgütsel çevikliğe pozitif yönde etkisi kullanılan ölçek kapsamında sosyo-yapısal boyutu oluşturduğu düşünülen 'sosyo-politik destek, katılımcı örgüt iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim' kavramların bazılarının veya tamamının organizasyonun çevikliğine etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak hangi sosyo-yapısal kavramın sistemi nasıl ve ne ölçüde etkilediğini açıklamamaktadır. Ayrıca sonuçlar, her ne kadar personel güçlendirme ölçeğinin psikolojik-motivasyonel boyutunun örgütsel çevikliğe etki etmediğini belirtse de psikolojik-motivasyonel boyutun altında yer alan kavramlar (anlam ve yetenek, yetkinlik ve etki) açısından bakıldığında örgütsel çeviklik üzerinde nasıl bir etki yaratacağını ileriye dönük araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramların belirlenmesi sonucu kuruluş kültürü içerisindeki yeri netleştirilecek olup bu bağlamda örgüt iklimi ve örgüt kültürü değişikliği gereksinimlerini de ortaya koyacağı düşünülmektedir. İklim ve kültür değişikliği nedeniyle çalışan davranışlarının da o ölçü de değişiklik göstereceği dolayısıyla örgütsel çeviklik üzerinde etki oluşturma veya mevcut etkiyi artırması ihtimalinden söz etmek mümkün olacaktır.

Ayrıca, sonuçlar benzer şekilde çalışmada personel güçlendirmenin uygulanan örgütsel çeviklik ölçeğinde yer alan 'Esneklik, hız, cevap verme ve yetkinlik' boyutları açısından da yeniden irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

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

Örgütsel kültürün dönüşümü evrimsel bir yolculuk olmakla birlikte bu süreçte liderlik ve bütünsel bir bakış açısı gibi önemli kavramların organizasyona etki etmesi önem taşıyacaktır. Dönüşümün organizasyonun tüm boyutlarıyla uyumlu bir şekilde sağlanabilmesi için öncelikle kurumsal kültürün anlaşılması ve daha sonra

organizasyonda yer alan liderlerin söz konusu kurum kültürünü doğru yönlendirmesi ve son olarak da istenen örgüt kültürünü oluşturmak için ihtiyaç duyulan örgütsel iklim oluşturularak, çalışanların buldukları kurum kültürünü içselleştirmeleri gerekmektedir. Tüm bu değerlendirmelerden yola çıkarak bir organizasyonda örgütsel kültürün dönüştürülmesinden önce çalışanların oluşturulmak istenen örgütsel iklime inançlarının ve buna bağlı olarak davranışlarının değişiminin sağlanması gerektiğini söylemek mümkündür.

Diğer bir deyişle, araştırmaya göre örgütsel çeviklik için personel güçlendirme önem taşırken, personel güçlendirme süreci içselleştirilmeden, örgütsel çeviklik ile ilgili düzenlemelerin başarılı olma olasılığının düşük olabileceği ifade edilebilir. Sonuç olarak, psikolojik-motivasyonel boyutta çalışanların bunu yeterince algılamamasının örgütsel çeviklik üzerinde negatif bir etki ortaya koyabileceği değerlendirilmelidir. İleriye dönük yapılacak çalışmalarda bahsedilen bu kavramlar üzerinde durulmasının örgütsel çeviklik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymada fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Referanslar

- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-191.
- Arzu, A. A. (2005). *Sürdürülebilir süreç yönetimi*. İstanbul: Kalder.
- Asgarnezhad Nouri, B. ve Mir Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15-46. doi: 10.5295/cdg.170873ba
- Çetin, C. ve Lütfi, A. (2017). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Daft, Richard L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak*. (Çev. Ö. N. Timurcandan Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Ş. (Orijinal yayın tarihi, 2010)
- Farahani, A. ve Salimi, F. (2015). The study of the relationship between employees' empowerment and organizational agility: A case study in Azarab industrial company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4, 1067-1075.
- Grubenmann, S. (2017). Matrix organisation. *Journalism Practice*, 11(4), 458-476. doi: 10.1080/17512786.2016.1140588
- Gencer, C. ve Kayacan, A. (2017). Yazılım proje yönetimi: Şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 335-352. DOI: 10.17671/gazibtd.331054
- Harraf, A. ve Wanasika, I. (2015). Organizational agility, *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Karadirek, İ. (2022). *Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: sivil toplum kuruluşu örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdil Demirel, E. ve Güler, M. (2022). Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/asead/issue/68364/1051100>

- Ryynänen, H. (2012). A social network analysis of internal communication in a matrix organisation-the context of project business. *International Journal of Business Information Systems*, 11(3), 324. doi: 10.1504/ijbis.2012.049569
- Saha, N., Gregar, A. ve Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323-334. doi: 10.33844/ijol.2017.60454
- Serrat, O. (2017). On networked organizations. In *Knowledge solutions* içinde (781-796. ss). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_85
- Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/>
- Tamer, K. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uobild/issue/42547/512753>
- Zitkiene, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129. doi:10.14254/1800-5845/2018.14-2.7