



Örgütsel Çevikliğin Öncülleri: Proaktif Kişilik, Bilişsel Esneklik, Örgütsel Öğrenme

The Antecedents of Organizational Agility: Proactive Personality, Cognitive Flexibility, Organizational Learning

Burcu KAYACI^{1,*} , **Prof. Dr. Pelin KANTEN**²

¹ Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, SBF İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale

² Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, SBF İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale

ARTICLE INFO

Research Article

Received 09.05.2024

Accepted: 26.06.2024

Keywords:

Proactive Personality,
Cognitive Flexibility,
Organisational Learning,
Organisational Agility

ABSTRACT

Organisational agility, which has its origins in research carried out at Lehigh University, is a characteristic that focuses on how companies can succeed by maintaining their competitiveness in an unpredictable, variable and dynamic environment. Organisational agility is understood to be effected by the characteristics of the organisation's employees and organisational behaviour. In this regard, the act of proactive personality, cognitive flexibility and organisational learning on organisational agility will be examined. In accordance with the research objectives, data were gathered from 341 employees of a large company operates within the building products sector using the survey technique. Upon analysis of the research outcomes, it becomes evident that proactive personality positively influences the speed and flexibility & responsiveness dimensions of organisational agility, cognitive flexibility positively influences the competence dimension of organisational agility and organisational learning positively influences all dimensions of organisational agility.

MAKALE BİLGİSİ

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 09.05.2024

Kabul Tarihi: 26.06.2024

Anahtar Kelimeler:

Proaktif Kişilik, Bilişsel
Esneklik, Örgütsel Öğrenme,
Örgütsel Çeviklik

ÖZ

Çıkış noktası ABD’de Lehigh Üniversitesi’nde yapılan bir araştırma olan örgütsel çeviklik, işletmelerin öngörülemeyen, değişken ve dinamik bir çevrede rekabet gücünü nasıl elde tutarak başarılı olabilecekleri üzerine yoğunlaşılmalı ve kullanılmaya başlanan bir özelliktir. Örgütsel çeviklik, örgüt çalışanlarının özellikleri ve örgütsel davranıştan etkilendiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada proaktif kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir kuruluşun 341 çalışanından anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler, faktör analizi, korelasyon testi ve yapısal eşitlik testine tabi tutularak yorumlanmıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde, proaktif kişiliğin örgütsel çevikliğin hız ve esneklik&cevap verebilirlik boyutlarını olumlu yönde etkilediği, bilişsel esnekliğin örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutunu olumlu yönde etkilediği ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çevikliğin tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

* Sorumlu yazar.

* bkayaci@gmail.com

GİRİŞ

Günümüz rekabetçi pazar koşullarında belirsizlik ve dönüşüme adapte olabilmek işletmeler açısından kaçınılmaz bir hal almıştır. Değişimin işletmeler tarafından gerçekleştirilebilmesinde hem bireysel hem de örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Örgütlerde çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler örgütsel davranışın temellerini oluşturmakta, örgütsel davranışlar ise işletmelerin organizasyonel, yapısal ve iş yapma şekillerinde dönüşüme esas oluşturmaktadır. İşletmelerin çevrelerinde ve pazarlarında yaşanan belirsizlikler ve beraberinde yaşanan sorunlar ile mücadelelerinde yeni iş yapma modelleri geliştirmeleri ve insan kaynağına yatırım yapmaları elzem hale gelmektedir. Bu durum örgütlerin yaşanan değişime çevik bir biçimde cevap verebilmesi gerekliliğini doğurmakta, bu nedenle örgütsel çeviklik kavramı her geçen gün işletmeler için kritik bir özellik haline gelmektedir. Örgütlerin belirsiz koşullarda ihtiyaçları olan yetkinliklerden biri örgütsel çeviklik olarak ifade edilmektedir. Örgütsel çeviklik, belirgin dönüşümlerin yaşandığı çevresel koşullarda duruma etkin ve hızlı bir biçimde reaksiyon gösterebilme kabiliyetini belirtmektedir (Nafei, 2016: 98). Koşulların dönüşüm geçirdiği, rekabetçiliğin arttığı şartlarda organizasyonların sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için proaktiflik, hızlı reaksiyon gösterebilme, esneklik ve müşteri odaklılık özellikleri kaçınılmaz olmakta (Pantouvakis ve Bouranta, 2017: 366) ve örgütsel çeviklik özelliği daha da kritik bir role bürünmektedir.

Oluşan yeni koşullara adapte olabilmek ile proaktivite davranışları belirsizlik barındıran durumlarda benzer özelliklere sahip olup (Griffin, Neal ve Parker, 2007: 334) proaktif davranış fiziki ve entelektüel kabiliyetler dahilinde harekete geçebilme yeteneğidir. Bu yetenek ile işletmeler belirsiz koşullarda mücadele edebilme potansiyeline erişebilmektedirler (Al-Omousha, Moya ve Garcíac, 2020: 280). Çevikliğin alt boyutlarından biri olan esneklik özelliği açısından değerlendirdiğimizde ise benzer şekilde bilişsel esnekliğin çalışanların koşullarda oluşan durumsal değişime adaptasyonunu ifade ettiği ve alternatifli düşünebildiği bir yapıyı kapsadığı görülmektedir (Canas, Fajardo ve Salmeron, 2006: 296). Bilişsel olarak esnek olan çalışanların zorlu koşullar ile daha etkili mücadele gösterebilecekleri, seçenekli düşünceler üretebileceklerini ifade edildiğinden (Orakçı, 2021: 1-2 bu doğrultuda bilişsel esneklik özelliği değişken bir çevreye adapte olabilmek gayesiyle farklı senaryolar üretebilme ve geçiş yapabilme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Zheng, Akaliyski, Ma ve Xu, 2024: 1). Araştırmamızda kullanılan proaktif kişilik davranışının ana unsurlarından birisi olan insiyatif alma ve esneklik kavramları Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 yılı öngörüsü yaparak yayınladığı gelecekte işgücünün ihtiyacı olacak 10 beceri arasında gösterilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda örgütlerin yeni bilgi kazanımlarının işgörenlerin adaptasyon yeteneklerini ilerlettiğini ve öngörülmeyen güçlüklerle başa çıkabilmeyi sağladığı görülmüştür (Alavi, Wahab, Muhamad ve Shirani, 2014: 6280). Örgüt çalışanlarının çevikliğini etkileyen temel değişkenlerden olan örgütsel öğrenme, uygulanan eğitim ve ilerleme programları ile çalışanların çevik hale gelmesinde etkili olmaktadır (Putri ve Mangundjaya, 2020: 86). Aynı zamanda bir organizasyon içerisinde oluşturulan öğrenme ikliminin, o organizasyonun esneklik ve hızlı davranabilme özellikleri gösterebilmesi yani çevik bir hale gelmesinde etkili olduğu, bunun sebebi olarak da bir organizasyonun öğrenme kabiliyetinin artması ile dönüşen çevresel koşullara daha iyi adapte olduğu ifade edilmektedir (Rasouli vd., 2016: 427).

Çalışmanın amacı belirsiz ve öngörülemez koşullar içerisinde işletmelerin örgütsel çeviklik davranışını gösterebilmelerine etki edebileceği düşünülen faktörlerin etkilerinin araştırılmasıdır. İşletmelerin her geçen gün zorlaşan rekabet koşullarında devamlılıkları için gerekli özelliklerden biri olarak ifade edilen örgütsel çevikliğin, koşullar geliştikten sonra reaktif bir yaklaşım ile değil, proaktif bir yaklaşım sergilenecek, çalışanların alternatifli düşünebilme yetilerine sahip olarak esneklik özelliğine sahip ve örgüt içerisinde sürekli bir öğrenme ortamının oluşturulması ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada proaktif

kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde araştırmada kullanılan kavramların bir arada çalışıldığı bir araştırma bulunmamakta olup, araştırma sonuçlarının işletme yöneticileri, liderler, karar alıcılar için ve akademi için fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Proaktif Kişilik

Furnham ve Heaven (1999) kişiliği, psikoloji bilim dalının açıklamaya çalıştığı karmaşık bir tanı olarak açıklamışlardır. Kişilik karmaşık bir kavram olması nedeniyle yalnızca basit şekilde açıklanamayan aynı zamanda farklı bakış açıları ile ifade edilen bir kavramdır (Attallah, 2020: 8). Psikologlar, yapılan araştırmaları baz alarak kişiliği, kişinin kendine has ve karakteristik davranışları olarak tanımlamaktadırlar.

Proaktif sözcüğünün sözlük anlamı “bir birey ya da olayla alakalı bir durum oluşuktan sonra değil o olay oluşmadan önce kontrol etme eylemi” olarak açıklanmaktadır (Oxford Dictionaries). Proaktif kişilik, müspet bir çevre oluşturabilmek amacıyla bireysel sorumluluk alma doğrultusunda hareket etme eğilimi şeklinde tanımlanana bir bireysel özelliktir. Bir diğer ifade şekli ile proaktif kişilik farklı koşullar ve olaylar karşısında bireyin genel temayülün dışında bir davranış şekli ile istekli olmasıdır (Crant, 2000: 436-437). Bu nedenle proaktif kişiler örgütler açısından büyük öneme sahiptirler.

Proaktif bireyler çevresel olarak oluşan baskılar karşılar pasif durumda olmayıp içerisinde buldukları çevrede aktif olarak yer alırlar ve çevresel şartları farkında olarak değiştirmeye meyilli olduklarından (Bakker vd, 2012: 1360) ortamdaki fırsatları da tespit ederek aksiyon alırlar ve belirgin bir değişim oluşana kadar direnirler (Crant, 1995: 532). Proaktif bireyler organizasyon içerisinde sorumluluklarını iş akışını geliştirmek, organizasyonun politikasını özümsemek adına yeni fikirler üretmek gibi düşünce ve eylemleri oluşturmak üzere kullanırlar (Li, Ning, Liang ve Crant vd, 2010: 396). Proaktif kişilerin iş hayatında proaktif olmayan bireylerden daha fazla öğrenme odaklı ve yeteneklerini geliştirmede daha azimli olarak görülmektedirler. Proaktif bireyler, olumlu değişiklikler yaratabilmek maksadıyla işyerindeki arkadaşları ile bilgi paylaşımı yapmakta, yardım etmekte ve işyeri kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmaktadırlar (Fuller, Marler ve Hester, 2012: 1058). Bu bağlamda proaktivite ile ilgili yapılmış çalışmaların birçoğu proaktif davranışın kişiler ve örgütler için yararlı olduğu varsayımını yapar (Grant & Ashford, 2008: 7).

Literatürde proaktif kişilerin davranış biçimlerini yönlendiren, ileriye dönük, gerekli durumlarda farklı hareket edebilen ya da kendisini değiştirebilen bireyler olduğu ifade edilmektedir (Bindl ve Parker, 2010: 2). Bu nedenle proaktif kişiler güçlükleri ve limitleri önemsemeyerek içerisinde yer aldıkları çevreyi değiştirirler (Seibert, Kraimer ve Crant, 1999: 850). Organizasyonlarda proaktif davranışa örnek olarak; farklı departmanlarda çalışmak için fırsatları tespit ederek kariyer planlaması ile ilgili faaliyetlerde bulunmak, geri dönüt talebinde bulunmak, rol tanımlamaları için çaba göstermek gibi eylemler sayılabilir (Crant, 2000: 436). Günümüzün değişken koşullarına adaptasyon ve globalleşmeyle birlikte proaktif davranışın her zamankinden daha önemli bir kavram haline geldiği söylenebilir.

1.2. Bilişsel Esneklik

Sigmund Freud'un 1900'lü yıllarda insan beynini anlamaya yönelik araştırmaları, bilinçaltı odaklı çalışmalar ile başlamıştır (İmamoğlu, Latifoğlu ve İnce, 2021: 91). Beyni anlamak üzere yapılan çalışmalarda önemli basamaklardan biri beynin fonksiyonun kritik bir parçası olan nöronların keşfedilmesidir. Beynin temellerinden biri olan nöronlar hakkında yapılan araştırmalar davranışlar ve beyin arasındaki bağlantıyı anlama yolunda yeni bilgi dağarcıkları oluştururken aynı zamanda düşünme, kavrama ve belleğin diğer

aktiviteleri yönünden birçok bağlantının nöronlar vasıtasıyla oluşturulmasına yol açmıştır (Uzbay, 2016: 126). Ochsner ve Lieberman (2001) sosyal bilişsel nörobilimi multidisipliner yapısı ve motive kişilerin bireysel olarak konu ile ilgili davranış ve tecrübelerinden, bu olaylara sebebiyet veren bilgiyi kullanma sistemleri ile bu eylemi anlık yapan beyin mekanizmaları gibi çoklu çözümleme düzeylerinden elde edilen bilgileri bütünleştirmeye yönelik vurgusu olarak tanımlamışlardır. Sosyal açıdan ele alındığında bireylerin içerisinde yer aldıkları örgütler; davranış, düşünce ve duygularını etkilediği gibi, bireylerin davranış, duygu ve düşünceleri de içerisinde yer aldıkları örgütleri etkilemektedir. Örgütsel davranış konusu hem birinci durumu hem de ikinci durumu inceleyen bir çalışma alanıdır (Brief ve Weiss, 2002: 280). Bu tanımlamadan yola çıkarak, örgütsel bilişsel nörobilim tanımı insanın beyininde oluşan kararlar ile davranış meyilleri dolayısıyla oluşan etkileşimleri örgütleri etkileyen proseslerin araştırılması olarak açıklamaktadır (Lee ve Chamberlain, 2007: 22). Örgütsel bilişsel nörobilim yaklaşımları örgütlerde yaşanan olayları ve bununla birlikte oluşan performans kavramının biyolojik ve bilişsel nedenleri ile ilgili bilgi sahibi olunmasını sağlarken aynı zamanda örgüt çalışanlarının, müşterilerin ve paydaşların eylemlerinin daha kapsamlı olarak nörobiyolojik açıdan araştırılmasına da destek olur (Senior, Lee ve Butler, 2011: 813). Jack vd. (2019), nörobilim literatüründe örgütsel davranışların incelenmesinin son 15 yılda arttığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda örgütler ile ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılar, teorik çalışmalarının yanı sıra davranışsal ve zihinsel kuramlarını desteklemek adına nörobilim metodlarını da araştırmalarına dahil etmeye başlamışlardır. (Girgin, 2022: 2-3). Bireylerin belleksel durumları ile ilgili sonuca varma ve mantık yürütme yetisi olarak tanımlanan zihin kuramının (ZK) sosyal iletişim üzerinde kritik bir rolü olduğu ve literatürde yer alan araştırmalarda, farklı perspektifler arasında uygun şekilde entikal oluşturabilme yeteneği manasına karşılık gelen bilişsel esnekliğin (CF) farklı ampirik görevlerde zihin kuramı başarımı ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Zihin kuramı (ZK), diğer bireylerin zihinsel durumları ile ilgili çıkarımların bireylerin etkileşimlerindeki davranış şekillerini açıklamak ve öngörmek için kullanılan bir yetidir (Sami, Tei, Takahashi ve Fujino, 2023: 1).

Bilişsel esneklik kavramı literatürde ilk kez Spiro, vd, (1988) tarafından değişen koşullara adapte olarak bireyin sahip olduğu bilgiyi farklı bir şekilde tekrar yapılandırma kabiliyeti olarak açıklanmıştır. Stevens'a (2009) göre ise bilişsel esneklik seçenekli çözümler oluşturabilme ve düşünceleri dönüştürebilme kabiliyetidir. Bilişsel esnekliği yüksek bireyler kendiliğinden ve daha kolay dönüşümler gerçekleştirebilirken, bilişsel esnekliği düşük olan bireyler dönüşüm yapabileme ile ilgili güçlükler yaşayabilmektedirler (Cox, 1980, Akt; Asıcı ve İkiz, 2015: 193-194). Bu özellik bireyin bir duruma adapte olabilmesi, bir düşünceden diğerine geçiş yapabileme kabiliyeti ya da oluşan problemler için farklı stratejiler geliştirebilme potansiyeli olarak da değerlendirilebilir (Stevens, 2009: 36-37). Bilişsel esnekliği olan bireyler ortam koşulları değiştiğinde davranışlarını uygun şekilde düzenleme kabiliyetine sahiptirler. Bu yönde duruma uygun davranışlar sergileyebilmek belleksel açıdan seçerek geçiş yapabileme potansiyelini belirtmektedir (Dajani ve Uddin, 2015: 571).

Literatür çalışmalarında yer aldığı üzere Bilişsel esneklik, örgütsel nörobilim araştırmalarına göre işgören bağlılığı, ekibin sinerjisinde yükselme, başarı ve etkin liderlik başlıklarında çalışma hayatının önemseddiği bir çalışma konusu olmaya ve güçlü bir etki oluşturmaya olanak tanımaktadır. 2016 yılında yayınlanan Dünya Ekonomik Forumu raporuna göre bilişsel esneklik sanayi 4.0 için 2020'den itibaren çalışanların sahip olması gereken en önemli 10 yetenekten biri olarak gösterilmiştir (Sivalingam, 2020:6, Akt; Alper Girgin, 2022: 84). Ayrıca benzer bir çalışma Phoenix Üniversitesi Araştırma Enstitüsü uhdesindeki Gelecek Enstitüsü'nün hazırladığı raporda bilişsel yük yönetimi kavramı 2020 yılı çalışma hayatında tutunabilmek için gereken yeteneklerden biri olarak gösterilmiştir (Davies, 2011: 7). Bilişsel esneklik kavramının anahtar bir yetkinlik olarak gösterilmesi, sinirbilimin kurumsal çalışma hayatının uygulamalarına adapte edilmesinin rolünü vurgulamaktadır (Sivalingam, 2020: 6).

Bilişsel esneklik oluşan yeni ve öngörülmeleyen koşullarda var olan bilgi birikimini gerekli şekilde aktararak yeni yeteneklere ve bilgilere de atik şekilde sahip olabilmeyi ifade etmektedir. Sorun çözerken stratejiler ve uygulamaları dönüştürmek, genellikle mevcut perspektifi, zihinsel temsilleri ya da stratejileri uyarlamayı zorunlu kılmaktadır (Krems, 2014; 1995: 209).

1.3. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, yaşayan bir yapının çevresinde gerçekleşen tecrübeler neticesinde yaşanan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Houwer, Barnes-Holmes, D. ve Moors, 2013: 631). Benzer bir tanımda öğrenme, yaşanan tecrübeler sebebiyle davranışlarda oluşan değişimi ifade etmektedir. Öğrenme başlıca ve bilindik bir kavram olmasına karşın örgütsel öğrenme kavramı çok daha sonradan geliştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel öğrenme iş hayatı ile ilgili yapılan çalışmalarda bir organizasyonun problem çözerken ve iş yapma şekli ile sunduğu potansiyeli ifade etmektedir. Organizasyonel öğrenmede işletmeler buldukları çevrede pazarlarına adapte olma kabiliyetini geliştirmektedirler. Problemler tespit edildiğinde organizasyonlar bu durumu analiz ederek çözümler geliştirmekte ve gelecekte yaşanabilecek olgulara dair deneyim ve bilgi sahibi olmaktadır (Çeçe, 2023: 9-24). Örgütsel öğrenme, yeni bilgi oluşturma ve çalışanların işletme tecrübelerinden farkındalık oluşturmanın bir yoludur. Örgütsel öğrenme, bir işletmede çalışan bireylerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı adaptasyonları ve esnek olabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Çalışanlarından dolayı duyarlı ve esnek yapıda olan bir işletme, yaşanan değişikliklere ve güçlüklerle rakiplerine kıyasla daha hızlı cevap verebilmektedir (Putri ve Mangundjaya, 2020: 86).

Literatürde yer alan bazı araştırmalarda öğrenmenin bir işletmenin verimliliğini yükselten (Karlsson, 2007) ve örgütsel davranışlarda değişim meydana geldiğinde (Gold vd, 2001) ortaya çıkan bir strateji olduğu vurgulanmıştır (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh, ve Zadeh, 2016: 191). Örgütsel öğrenme; birey, grup ve örgüt seviyesinde öğrenme şeklinde sınıflandırılmaktadır (Kuabara ve Takahashi, 2017: 172).

Örgütsel öğrenme; örgütün yöntemlerini, kaidelerini, proseslerini, sahip olduğu bilgi birikimini yenilemek ya da değiştirmek suretiyle başarısını devam ettirdiği bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, öngörülemez şartlara mevcut rakiplerden daha çabuk cevap verebilmeyi sağlaması açısından, belirsiz koşullarda faaliyet gösteren örgütler için oldukça önemli olup örgütsel öğrenme kabiliyeti, iş koşullarının kompleks yapısı ve süreklilik arz eden değişimler sebebiyle önemini artırmaktadır (Basten ve Haamann, 2018: 2). Günasekaran (2001), sürekli olan bir çalışan eğitiminin devamlılığı olan öğrenme süreci içerisinde işgücü çevikliğinin artırılmasına önemini vurgulamıştır. Örgütsel öğrenmede eğitim, işgörenele yeteneklerin hangi yollarla arttırılacağını öğretir. Bunun sonucunda ise işgörenele arasında rekabet koşullarındaki güçlüklerle karşı etkin bir cevap verebilmede artmış bir beceri ve esneklik oluşur. Bir işletmenin sahip olduğu öğrenme ortamı, çalışanları yenilikçi fikirler geliştirmeye daha açık olmaya yönlendirdiğinden işgörenelelerin daha proaktif bir hale gelmesine ve hem var olan hem de oluşabilecek problemlere esnek çözümler bulmalarına da olanak tanımaktadır (Gong, Huang ve Farh, 2009: 768).

1.4. Örgütsel Çeviklik

Türk Dil Kurumu'nca çevik kelimesi için yapılan tanım "Kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik" şeklindedir. Literatürde yer alan bazı örgütsel çeviklik tanımlarında çeviklik, bir işletmenin daha önceden öngörülmemiş olan değişikliklere hızlıca uyum sağlaması olarak yer almaktadır (Kettunen, 2009, Akt; Yalın, 2022: 29). Örgütsel çeviklik için literatürde yapılan benzer bir tanımda da kavram; değişim hızı yüksek, sert, öngörülemez tehdit ve fırsatlarla dolu rekabetçi çalışma koşullarında firmanın uyum sağlayarak başarılı olabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Cheng, Zhong ve Cao, 2020:96). Alan yazındaki başka bir

tanımda çeviklik, organizasyonların beklenmedik değişimler karşısında proaktif ve hızlı adaptasyonları olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007: 445).

Çeviklik kavramının çıkış noktası 20. yüzyılın başlarında ABD’de Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü tarafından 1991 yılında yapılan bir araştırmadır (Yıldız ve Aykanat, 2021: 766). Yapılan araştırmalar ile; organizasyonların belirsiz ve değişken bir çevrede nasıl başarılı olabilecekleri üzerine yoğunlaşmaya başlanmıştır.

Organizasyonun içerisinde bulunduğu ortamın çalkantılı ve belirsiz olduğu durumlardan kaynaklanan başarısızlıklar ile başa çıkmak ve rekabet gücü elde edebilmek amacıyla kullanılan bir özellik olan çeviklik, dönüşen ve müşterinin belirleyici olduğu pazar koşullarına efektif ve gerekli hızda cevap verebilmek için işletme yönetiminin yeni bir yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Tseng ve Lin, 2011: 3693-3694). Başka bir bakış açısı ile örgütsel çeviklik, örgütün elindeki kaynakların varlığını ve yetkinliklerini esas alan esneklik kavramı ile örgütün iş yapış şeklinin çevresel koşullara uyumunu esas alan adaptasyon kavramlarını birleştirmektedir şeklinde tanımlanmaktadır (Nafei, 2016: 297).

İşletmeleri çevikliğe iten faktörler; pazarlarında oluşan değişiklikler, müşteri seçimlerinde meydana gelen değişiklikler, rekabet durumunda meydana gelen değişiklikler, teknolojik değişiklikler, ekonomik etmenler ve toplumsal değişikliklerdir (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 118).

Örgütsel çevikliğin boyutları çevik bir örgütün oluşan dönüşümlere uygun reaksiyonları gösterebilmesi için sahip olması gereken kabiliyetler olarak da aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

Hız: Gerekli eylemleri en kısa süre içerisinde hayata geçirebilme yeteneğidir.

Yetkinlik: Örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetlerin etkili ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlayan yeteneklerin tamamıdır.

Cevap Verebilirlik: Oluşan dönüşümü saptayarak bu duruma reaktif ya da proaktif bir şekilde hızlıca cevap verme ve bu durumu bertaraf edebilme kabiliyetidir.

Esneklik: Aynı işletme içerisinde farklı tiplerde üretim yapabilmeye yeteneğidir (Sharifi ve Zhang 1999: 17-18).

2. PROAKTİF KİŞİLİK, BİLİŞSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Adapte olabilme ve proaktivite davranışları öngörülemeyen, belirsizlik içeren durumlarda bazı paralel özelliklere sahiplerdir (Griffin, Neal ve Parker, 2007: 334). Proaktiflik hem fiziksel hem de entelektüel kabiliyetleri içerecek şekilde bilgiyi oluşturabilmek ve uygulayabilmek üzere düşünebilme ve harekete geçebilme yeteneğidir. Böylece işletmeler öngörülemez ve değişken koşullarda mücadele edebilme ve dahası gelişme potansiyeline erişebilirler (Al-Omousha, Moya ve Garcíac, 2020: 280). Günümüz rekabetçi piyasa koşullarında örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmelerinin esaslarından bazıları; değişim odaklılık, şartlarda ortaya çıkan dönüşüme uyumlanabilme ve yeni iş yapma yöntemleri ile müşterinin ve pazarın taleplerine proaktif bir yaklaşım sergileyebilme olarak tanımlanmaktadır (Sharifi ve Zhang 1999: 7).

Spiro ve Jehng,’in (1990) Bilişsel Esneklik Kuramına göre, görevlerini birden çok açıdan ifade edebilen bireyler, ortamdaki durum değişikliklerini rahatlıkla yorumladıklarından bilişsel olarak daha esnek olarak ifade edilebilirler. Bu bireyler, sahip oldukları bilgi birikimini hızlıca yeniden şekillendirerek büyük ölçekli durumsal değişikliklere adapte olma yeteneğine sahiptirler (Canas, Fajardo ve Salmeron, 2006: 296). Stahl ve

Pry (2005) bilişsel esneklik düzeyi yeterli seviyede olan bireylerin yeni ve güç koşullar ile etkin bir mücadele gösterebileceklerini, seçenekli fikir ve düşünceler üretebileceklerini ifade etmişlerdir (Orakçı, 2021: 1-2). Benzer bir ifade ile işletmelerin değişen örgütsel şartlara adapte olabilmelerinin ön şartı, çevik yeteneklere ve düşünme biçiminde, iyi eğitim almış ve esneklik özelliğine sahip işgörenlerinin mevcut olmasıdır (Hanu, Amegbe, Dede, Yawson ve Mensah, 2023: 96). Atiyah ve Kadhim (2020) da araştırmalarında, bilişsel esneklik ve bilişsel yetenek kavramlarının müşteri çevikliğini elde etme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma, müşteri çevikliğine ulaşmada bilişsel esneklik ve bilişsel yeteneğin anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Literatürde yer alan bu tanımlamalar ile değişken çevre koşullarına adaptasyon yeteneği, örgütsel çevikliğin literatürdeki tanımı ile de paralellik gösterdiğinden, bilişsel esnekliğin örgütsel çevikliğin öncülü olabileceği görüşünü desteklemektedir (Atiyah ve Kadhim, 2020: 13977).

Örgütsel öğrenme kavramı, bir işletmede bilginin oluşturulması, benimsenmesi, korunması, iletilmesi ve uygulamaya konulması olarak tanımlanmaktadır. Bahrami ve arkadaşları (2016) araştırmalarında, örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ve örgütsel zekâ ilişkisindeki aracılık rolünü incelemişler ve işletmenin örgütsel öğrenme kabiliyetinin geliştirilmesinin o işletmenin devamlılığı için oldukça önemli olan çevikliği etkileyebileceğini bulmuşlardır. Araştırmada ayrıca örgütsel çeviklik boyutlarıyla ele alınmış ve hız, yetkinlik, esneklik ve cevaplanabilirlik olarak dört boyutta incelenmiştir (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh ve Zadeh, 2016: 191). Sherehiy (2008) de örgütlerde yeni bilgiler edinmenin, çalışanların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini ve işgörenlerin öngörülme zorluklarla mücadele etmelerini sağladığını savunmuştur (Alavi, Wahab, Muhamad ve Shirani, 2014: 6280). Literatürde örgütsel öğrenme ve örgütsel çevikliği birlikte ele alan bu araştırmalarda da belirtildiği üzere, örgütsel öğrenmenin örgütsel çevikliğin güçlü bir öncülü olduğu söylenebilir. İşletmelerde sürekliliği olan öğrenme faaliyetinin, değişken çevresel koşullarda rekabetçi kalınabilmesi ve koşullara adaptasyonu açısından önemi literatürde yer alan çalışmalar ile desteklenmektedir.

Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) çalışan çevikliği kavramını proaktiflik, uyum sağlama ve dayanıklılık olarak 3 boyutta değerlendirmişlerdir. Değişken çevresel koşullarda işgörenlerin pozitif neticeler alacak çalışmaları başlatması proaktiflik olarak tanımlanmaktadır. Bu koşullarda işgörenlerin oluşan değişim ile ilgili sorunları öngörerek, buna yönelik çözüm geliştirebilme kabiliyetinde olmaları gerekmektedir. Bir diğer boyut olan uyum sağlama, işgörenlerin oluşan yeni çevresel koşullara adapte olabilmek için davranış biçimlerini değiştirebilmesi ve yeni yetkinlikler, iş yapma şekilleri, görevler ve teknolojileri öğrenebilmesidir. Birden fazla görevi üstlenerek, görevler arası geçiş yapabilmek, esnek olabilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda proaktif kişilik ve bilişsel esneklik özellikleri örgütsel çevikliğin öncülü olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde örgütsel öğrenme kavramı da işletmelerde verimliliğin artırılması ve değişken koşullara adaptasyonda kritik bir eşik olarak görüldüğünden (Kostadinović ve Stanković, 2021: 155-156) iş gücünün çevik hale gelmesinde önem arz etmektedir, bu durum çalışanların çevikliğinin alınan eğitimler sonucunda gelişen yeteneklere bağlı olmasından kaynaklanmaktadır (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002: 337). Bu bilgiler ışığında çalışmada proaktif kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çevikliğe olan etkisi irdelenecektir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli verilmiştir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

H1: Proaktif kişilik özelliği örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1a: Proaktif kişilik özelliği hız boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1b: Proaktif kişilik özelliği yetkinlik boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1c: Proaktif kişilik özelliği esneklik&cevap verebilirlik boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H2: Bilişsel esneklik özelliği örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H2a: Bilişsel esneklik özelliği hız boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H2b: Bilişsel esneklik özelliği yetkinlik boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

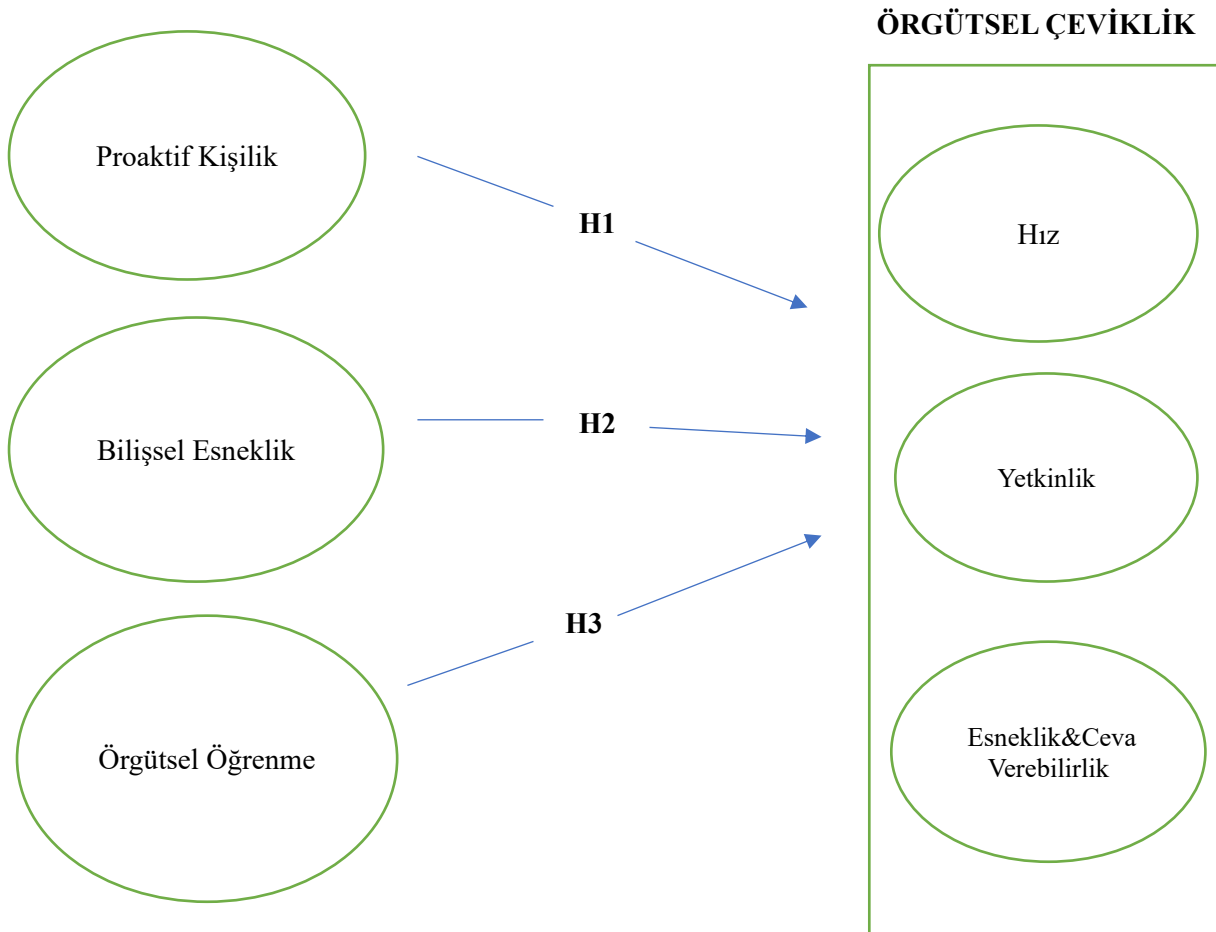
H2c: Bilişsel esneklik özelliği esneklik&cevap verebilirlik boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H3: Örgütsel öğrenme örgütsel çevikliği anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H3a: Örgütsel öğrenme hız boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H3b: Örgütsel öğrenme yetkinlik boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H3c: Örgütsel öğrenme esneklik&cevap verebilirlik boyutunu anlamlı ve olumlu yönde etkiler.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Proaktif kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışma sonucunda toplanan veriler, demografik veriler için SPSS programı ile likert ölçekli veriler için ise Smart PLS programı aracılığı ile istatistiksel olarak analize tabi tutulmuştur. Toplanan verilere faktör analizi ile korelasyon testi yapılmıştır. Araştırmanın hipotez testleri için ise yapısal eşitlik testi yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kolayda örnekleme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, araştırmanın yapılmasına uygun özelliklere sahip olması sebebiyle yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firma oluşturmaktadır. Araştırmada beyaz yakalı çalışanlar, verilerin toplandığı grup olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda toplanan anketlerden 350 adeti değerlendirme kapsamına alınmış, uç değer analizi sonrasında kalan 341 tanesi analizlere tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmanın anket formlarında kullanılan ölçeklere ait bilgiler aşağıda verilmiştir. Araştırmada 5'li Likert ölçekli sorular ve demografik özellikleri test edecek sorulara yer verilmiştir.

• **Proaktif Kişilik Ölçeği:** Claes ve arkadaşlarının (2005) ölçek geliştirme çalışmasını yaptıkları, Akın ve arkadaşlarının (2019) Türkçe'ye uyarlama çalışmasını gerçekleştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 10 ifadeden oluşmaktadır. Verilere, ölçek yapı geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla SPSS programı aracılığı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmış, analiz sonucunda KMO değeri .834 olarak hesaplanmış ve örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizinde ölçekteki 5 nolu maddenin yükünün 0.50'nin altında olduğu, kalan 9 ifadenin tek faktörlü yapıya uyum sağladığı görülmüştür. Diğer ifadelerin yükleri ise .501 ile .727 arasında hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizinde ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .796 olarak hesaplandığı görülmüştür.

• **Bilişsel Esneklik Ölçeği:** Katılımcıların bilişsel esneklik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla yabancı literatürde Martin & Rubin'in (1995) çalışmasında yer alan, Çelikkaleli ve Öner'in (2014) Türkçe'ye uyarlama çalışmasını gerçekleştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu bir yapıdan oluşmakta olup, ölçekte toplam 12 ifade yer almaktadır. Verilere, ölçek yapı geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla SPSS programı aracılığı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmış, analiz sonucunda KMO değeri .899 olarak hesaplanmış ve örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizinde ölçekteki 3 ve 7 nolu maddelerin yüklerinin 0.50'den düşük olduğu, kalan 10 ifadenin tek faktörlü yapıya uygun olduğu görülmüştür. Diğer ölçek maddelerinin faktör yükleri .532 ile .699 arasında hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizinde Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .824 olarak hesaplandığı görülmüştür.

• **Örgütsel Öğrenme:** Araştırmada örgütsel öğrenme düzeyinin ölçülmesi amacıyla yabancı literatürde yer alan Vanderslice (2014) çalışmasında yer alan örgütsel öğrenme ölçeğinin Çelikkaleli ve Öner'in (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlama çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu bir yapıdan oluşmakta olup, ölçekte toplamda 10 ifade yer almaktadır. Verilere, ölçek yapı geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla SPSS programı aracılığı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmış, analiz sonucunda KMO değeri .916 olarak hesaplanmış ve örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizinde ölçekteki tüm ifadelerin 0.50'nin üzerinde yüke sahip olduğu ve tek faktörlü yapıya uyum sağladıkları görülmüştür. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .617 ile .845 arasında hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizinde Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .914 olarak hesaplandığı görülmüştür.

• **Örgütsel Çeviklik:** Araştırmada örgütsel çeviklik düzeyinin ölçülmesi amacıyla yabancı literatürde Spitzer'in çalışmasında (2007) yer alan ve ulusal literatürde Kanten vd, (2017) çalışmasında da kullanılan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç boyutlu bir yapıdan oluşmakta olup, ölçekte toplamda 10 ifade yer almaktadır. Verilere, ölçek yapı geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla SPSS programı aracılığı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmış, analizde KMO değeri .909 olarak hesaplanarak örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizinde ölçekteki 5 nolu maddenin yükünün 0.50'nin altında olduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan ifadelerin üç faktörlü yapıya uyum sağladıkları görülmüştür. Ölçekteki ifadelerin yükleri .447 ile .920 arasında hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenirlik testinde ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .920 olarak hesaplandığı görülmüştür.

SPSS programı ile gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinin ardından Smart PLS programı vasıtası ile ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Cronbach's alfa	Birleşik Güvenirlik(CR)	Ortalama Varyans Katsayısı (AVE)
Proaktif Kişilik	0.703	0.817	0.530
Bilişsel Esneklik	0.751	0.833	0.500
Örgütsel Öğrenme	0.915	0.930	0.571
Örgütsel Çeviklik(Hız)	0.880	0.926	0.807
Örgütsel Çeviklik(Yetkinlik)	0.795	0.867	0.622
Örgütsel Çeviklik(Esneklik & Cevap Verebilirlik)	0.841	0.904	0.758

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde ölçek ifadelerinin tümü yer aldığı proaktif kişilik ve bilişsel esneklik ölçekleri için hesaplanan ortalama varyans katsayısı değerleri (AVE) 0,50 değerinin altında çıktığından, Proaktif kişilik ölçeğinde en düşük faktör yüküne sahip ifadeden başlayarak, kademeli olarak ortalama varyans değeri yeniden hesaplatılmış ve AVE değerinin 0,50 değerini aşabilmesi için toplamda 6 ifade analiz dışı bırakılmıştır. Bilişsel esneklik ölçeğinde de en düşük faktör yüküne sahip ifadeden başlayarak, kademeli olarak ortalama varyans değeri yeniden hesaplatılmış ve AVE değerinin 0,50 değerini aşabilmesi için toplamda 7 ifade analiz dışı bırakılmıştır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin ortalama varyans katsayısı değerleri 0,50'nin üzerinde hesaplandığından, ölçekte yer alan ifadelerin tümü analizlere dahil edilmiştir.

Tablo 2. Ayrışma Geçerliliği- Fornell Larcker Kriteri

	Bilişsel Esneklik	Proaktif Kişilik	Örgütsel Çeviklik(Esneklik & Cevap Verebilirlik)	Örgütsel Çeviklik(Hız)	Örgütsel Çeviklik (Yetkinlik)	Örgütsel Öğrenme
Bilişsel Esneklik	0.707					
Proaktif Kişilik	0.520	0.728				
Örgütsel Öğrenme	0.406	0.293	0.565	0.594	0.720	0.756
Örgütsel Çeviklik(Hız)	0.315	0.313	0.684	0.898		

Örgütsel Çeviklik(Yetkinlik)	0.409	0.323	0.755	0.714	0.789	
Örgütsel Çeviklik(Esneklik&Cevap Verebilirlik)	0.369	0.347	0.871			

Ayrışma geçerliliğinin incelenmesinde ikinci olarak literatürde Fornell ve Larcker tarafından geliştirilmiş bir inceleme metodu kullanılır. Buna göre araştırmada incelenen yapıların ortalama varyans katsayısının karekökü, araştırmadaki diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayısından daha büyük olmalıdır. Smart PLS programında hesaplanmış olan Fornell-Larcker tablosunda, değişkenin satır ve sütununun kesiştiği bölgede yer alan katsayı, o değişkenin AVE değerinin kareköküdür ve bu değer kendi satır ve sütununda yer alan diğer katsayılardan büyük olup olmadığına bakılır.

Tablo 3. Ayrışma Geçerliliği- HTMT Kriteri

	Bilişsel Esneklik	Proaktif Kişilik	Örgütsel Çeviklik (Esneklik&Cevap Verebilirlik)	Örgütsel Çeviklik(Hız)	Örgütsel Çeviklik (Yetkinlik)	Örgütsel Öğrenme
Bilişsel Esneklik						
Proaktif Kişilik	0.706					
Örgütsel Öğrenme	0.484	0.359	0.643	0.660	0.836	
Örgütsel Çeviklik (Hız)	0.383	0.384	0.796			
Örgütsel Çeviklik (Yetkinlik)	0.519	0.415	0.922	0.851		
Örgütsel Çeviklik (Esneklik&Cevap Verebilirlik)	0.458	0.443				

Ayrışma geçerliliğinin araştırılmasındaki son metot ise, HTMT katsayılarının kontrol edilmesidir. Buna göre program tarafından hesaplanan HTMT katsayılarının teorik açıdan yakın kavramlar için 0,90'ın altında, uzak kavramlar için ise 0,85'den düşük olması beklenmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Tanımlayıcı İstatistik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %33.1'i kadın, %66.9'u ise erkektir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %5'inin 18-25 yaş, %28.7'sinin 26-33 yaş, %30.5'inin 34-41 yaş, %26.1'inin 42-49 yaş ve %9.7'sinin ise 50 yaş ve üzeri yaşta olduğu, katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise %12.6'sının lise, %15.2'sinin ön lisans, %42.5'inin lisans ve %29.6'sının ise lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında %27.6'sının 0-3 yıl, %25.2'sinin 4-10 yıl, %29.9'unun 11-20 yıl ve %17.3'ünün ise 21 yıl ve daha fazla süredir işyerinde çalışmakta oldukları görülmektedir. Katılımcıların işyerindeki pozisyonlarına bakıldığında %22'sinin tekniker, %5.3'ünün uzman yardımcısı, %21.7'sinin uzman, %8.8'inin kıdemli uzman, %10.3'ünün mühendis, %22.3'ünün yönetici, %7'sinin müdür, %1.8'inin direktör, %0.6'sının genel müdür yardımcısı ve %0.3'ünün ise genel müdür pozisyonunda oldukları görülmektedir.

4.2. Korelasyon Analizi

Tablo 4. Korelasyon Değerleri

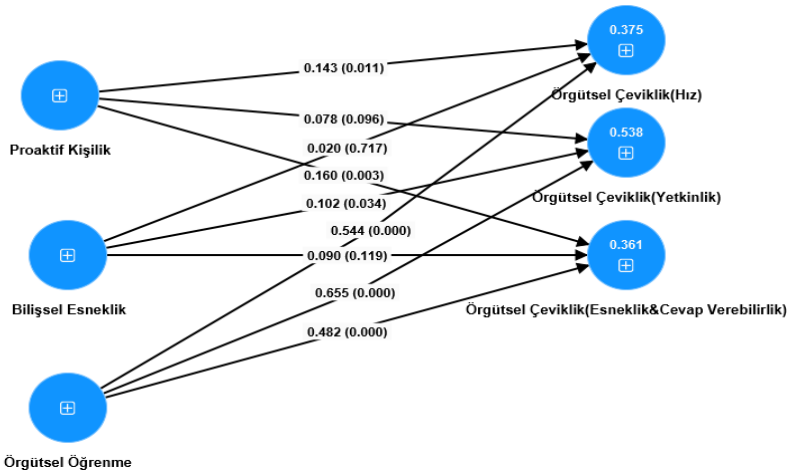
Değişkenler		Proaktif Kişilik	Bilişsel Esneklik	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Çeviklik
Proaktif Kişilik	Pearson Korelasyonu	1	0,620**	0,304**	0,345**
	Sig.		0,000	0,000	0,000
	N	341	341	341	341
Bilişsel Esneklik	Pearson Korelasyonu	0,620**	1	0,383**	0,402**
	Sig.	0,000		0,000	0,000
	N	341	341	341	341
Örgütsel Öğrenme	Pearson Korelasyonu	0,304**	0,383**	1	0,699**
	Sig.	0,000	0,000		0,000
	N	341	341	341	341
Örgütsel Çeviklik	Pearson Korelasyonu	0,345**	0,402**	0,699**	1
	Sig.	0,000	0,000	0,000	
	N	341	341	341	341

** Korelasyonun 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir (2 kuyruklu).

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan korelasyon testine ait tabloda değişkenler arası ilişkinin düzeyi görülmektedir. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili yapılan literatür taramalarında, değişkenleri oluşturan alt unsurların ve/veya öncüllerinin birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu ifade edilmişti. Korelasyon tablosuna göre; üzere proaktif kişilik-bilişsel esneklik, proaktif kişilik-örgütsel öğrenme, proaktif kişilik-örgütsel çeviklik, bilişsel esneklik-örgütsel öğrenme, bilişsel esneklik-örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenme-örgütsel çeviklik kavramları arasında orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir.

4.3. Yapısal Eşitlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ve yapısal eşitlik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.



Şekil 2. Yapısal model

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Analizi

Değişkenler	Beta katsayısı (β)	Std. Sapma (STDEV)	T-İst. (O/STDEV)	P değeri (p)
Proaktif Kişilik -> Örgütsel Çeviklik(Hız)	0.143	0.056	2.558	0.011
Proaktif Kişilik -> Örgütsel Çeviklik(Yetkinlik)	0.078	0.047	1.665	0.096
Proaktif Kişilik -> Örgütsel Çeviklik(Esneklik&Cevap Verebilirlik)	0.160	0.054	2.981	0.003
Bilişsel Esneklik -> Örgütsel Çeviklik(Hız)	0.020	0.055	0.363	0.717
Bilişsel Esneklik -> Örgütsel Çeviklik(Yetkinlik)	0.102	0.048	2.126	0.034
Bilişsel Esneklik -> Örgütsel Çeviklik(Esneklik&Cevap Verebilirlik)	0.090	0.058	1.558	0.119
Örgütsel Öğrenme -> Örgütsel Çeviklik(Hız)	0.544	0.050	10.845	0.000
Örgütsel Öğrenme -> Örgütsel Çeviklik(Yetkinlik)	0.655	0.034	19.011	0.000
Örgütsel Öğrenme -> Örgütsel Çeviklik(Esneklik&Cevap Verebilirlik)	0.482	0.049	9.809	0.000

Tablo 5’de yer alan yapısal eşitlik analizi sonuçlarına göre; proaktif kişilik özelliğinin örgütsel çeviklik davranışının hız ($\beta = .143$ $p=0.011$) ve esneklik&cevap verebilirlik ($\beta = .160$ $p=0.03$) boyutlarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ve H1a ve H1c hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Bununla birlikte bilişsel esneklik özelliğinin örgütsel çeviklik davranışının yetkinlik boyutunu ($\beta = .102$ $p=0.03$) anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ve H2b hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel öğrenme davranışının ise örgütsel çeviklik davranışının hız ($\beta = .544$ $p=0.00$), yetkinlik ($\beta = .655$ $p=0.00$) ve esneklik&cevap verebilirlik ($\beta = .482$ $p=0.00$) boyutlarının tamamını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, H3 hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 6. R² (Açıklanan Varyans) Değerleri Tablosu

Değişkenler	R ²
Örgütsel Çeviklik(Hız)	0.375
Örgütsel Çeviklik(Yetkinlik)	0.538
Örgütsel Çeviklik(Esneklik&Cevap Verebilirlik)	0.361

Tablo 6’de verilen açıklanan varyans değerlerine bakıldığında, araştırmanın bağımlı değişkeni olan Örgütsel Çeviklik değişkeninin hız boyutunun açıklanma oranını %37.5, yetkinlik boyutunun açıklanma oranının %53.8 ve esneklik&cevap verebilirlik boyutunun ise %36.1 oranında açıklanmış olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Proaktif kişilik, bilişsel esneklik, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik, bu araştırmanın ana unsurlarını oluşturmaktadır. Günümüz iş hayatında var olan ve öngörülemeyen değişiklikler, belirsizlik ve işletmelere yönelik tehditler, işletmelerin bu sorunlarla alışılagelmiş metotlarla baş edebilmelerini mümkün kılmamakta, öngörülemeyen koşullar ve oluşan dinamizm ile mücadele edebilme, işletmelerin ancak yeni duruma adapte

olma yetenekleri ile mümkün olmaktadır. Öngörülemeyen değişiklikler ile mücadele ederek yeni koşullara uyum sağlama yeteneği ise çeviklik kavramı olarak tanımlanmakta ve gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 yılı öngörüsü yaparak yayınladığı gelecekte işgücünün ihtiyacı olacak 10 beceri arasında gösterilen; proaktif kişilik davranışının ana unsurlarından birisi olan inisiyatif alma ve esneklik kavramları, araştırmamızın iki bağımsız değişkenine atıf yapmaktadır. Literatürde yer alan bazı çeviklik tanımlamaları değişim için duyarlı olabilme ve esneklik yeteneğinin üzerinde dururken, bazı tanımlamalar ise öngörülemeyen değişiklikler ile başa çıkabilmeyi, bu fırsat ve tehditlere karşı proaktif bir biçimde tavır alabilmeyi vurgulamaktadır.

Literatürde proaktif olma, içerisinde bulunulan çevrenin ileride oluşabilecek isteklerini öngörerek, bu taleplere pazardaki rakiplerinden daha erken yanıt verebilme ve çevredeki dönüşümü öngörebilecek özellikteki lider ve aktif işletmelerin hareket etme şeklini ifade etmekte (Antoncic ve Hisrich, 2001, Akt; Alpan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 177), bilişsel esneklik ise oluşan yeni ve öngörülmeleyen koşullarda var olan bilgi birikimini gerekli şekilde aktararak yeni yeteneklere ve bilgilere atık şekilde sahip olabilmeyi ifade etmektedir (Krems, 2014; 1995: 209). Bu doğrultuda araştırmada ele alınan bireysel özellikler arasında yer alan proaktif kişilik ve bilişsel esneklik özelliklerine sahip kişilerin örgütsel çeviklik düzeyini etkilemeleri mümkündür. Benzer şekilde örgütsel öğrenme kavramı işletmelerde etkinliğin artırılması ve değişken şartlara uyum sağlamada kritik bir eşik olarak görüldüğünden (Kostadinović ve Stanković, 2021: 155-156) çalışanların çevik hale gelmesinde önem arz etmektedir. Bu durum çalışanların çevikliğinin alınan eğitimler sonucunda gelişen yeteneklere bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber çalışanlarından dolayı duyarlı ve esnek yapıda olan bir işletmelerin yaşanan değişikliklere ve güçlüklerle rakiplerine kıyasla daha hızlı cevap verdikleri bilinmektedir (Putri ve Mangundjaya, 2020: 86). Bu teorik temele dayanarak proaktif kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olabileceği düşünülmüştür. Araştırmamızda alan yazınında daha önce birlikte çalışılmamış bu dört farklı kavram bir arada çalışılmış, örgütsel çevikliğin öncülü olabileceği düşünülen kavramların örgütsel çeviklik üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın araştırma aşaması anket tekniği ile gerçekleştirilmiş olup, toplam 341 katılımcının anket formları değerlendirmeye alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları anlaşılmıştır (Proaktif kişilik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .703, bilişsel esneklik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .751, örgütsel öğrenme ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .915, örgütsel çeviklik ölçeği hız boyutunun Cronbach Alpha katsayısı .880, örgütsel çeviklik ölçeği yetkinlik boyutunun Cronbach Alpha .795 ve örgütsel çeviklik ölçeği esneklik&cevap verebilirlik boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ise .841 olarak hesaplanmıştır). Araştırmanın yapısal eşitlik analizi ile hipotez testleri yapıldığında; Proaktif kişilik özelliğinin örgütsel çeviklik düzeyinin hız ve esneklik&cevap verebilirlik boyutlarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ve H1a ve H1c hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bilişsel esneklik özelliğinin örgütsel çeviklik düzeyinin yetkinlik boyutunu pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ve H2b hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel öğrenme davranışının ise örgütsel çevikliğin boyutlarının tamamını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, H3a, H3b ve H3c hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. Araştırmalarda verilerin elde edildiği örneklemin büyüklüğü, araştırma sonuçlarının doğru yansıtılabilmesi açısından oldukça önemli olduğundan, araştırmanın sorunsal ile ilgili daha kapsamlı veriler elde edebilmek ve çıkarımlarda bulunabilmek için gelecekte yapılacak çalışmalarda daha büyük örneklem ile çalışmak ya da benzeri araştırmalarda daha fazla sayıda kuruluşa veri toplanması uygun olacaktır.

The Antecedents of Organizational Agility: Proactive Personality, Cognitive Flexibility, Organizational Learning

EXTENDED SUMMARY

Introduction

Uncertainty and adaptation to change have become inevitable for organisations in today's competitive market conditions. It is widely acknowledged that adaptation to this turn is related to both individual and organisational factors. In particular, organisations need to develop new business models and invest in human resources to cope with the uncertainties in their periphery and markets. In this case, the concept of organisational agility becomes important as organisations must be able to reply quickly and efficacious to changes to save their competitive edge. Organisational agility is a concept that focuses on how organisations can succeed in an obscure, dynamic and fast changing environment. Agility is described as the capacity of being able to adjust to new terms and respond proactively to unexpected changes. Factors that influence organisational agility include market changes, changes in customer preferences, the competitive situation, technological developments, economic factors and social changes.

Proactive personality and flexibility are shown to be necessary competencies for organisations to be successful under uncertain conditions. Proactive personality is defined as individuals who seek opportunities, take responsibility and initiate change, while cognitive flexibility is described as the capacity to follow the changing conditions and develop alternative modes of thought.

The study also examined the impact of organisational learning on organisational agility. While learning is described as the changes experienced as the effects of the experiences in the environment, organisational learning is subjected to the potential and adaptability of companies in solving problems. The process of organisational learning involves the acquiring of new information and draws on the experience of employees. The definitions of organisational learning emphasise the adaptation of individuals to environmental changes and their ability to be flexible, in parallel with agility. Organisations where employees are sensitive and flexible to situational changes can respond to changes and challenges faster than their competitors (Putri and Mangundjaya, 2020: 86).

This study analyses the impacts of proactive personality, cognitive flexibility and organisational learning on organisational agility. The survey of the research was conducted in a large company operating in the construction products sector in Turkey through a questionnaire survey.

The Theoretical Framework

Proactive personality is a characteristic described as the propensity to take individual responsibility for creating a positive environment. In proactive personality, there is a tendency to have a different pattern of behaviour than the general tendency in the context of diverse conditions and circumstances. (Crant, 2000: 436-437). Proactive people tend to identify opportunities, take action on them and hold on to them until they make a significant difference (Bateman and Crant, 1993: 104). In addition, a proactive individual is able to generate, implement and sustain ideas. This is a way for a proactive person to try to improve the existing conditions (Li et al., 2017: 52). Proactive behaviour and adaptability have some parallel characteristics in unpredictable and uncertain situations (Griffin, Neal and Parker, 2007: 334). In other words, proactivity is defined as the capacity to conceive and take action to create and apply new knowledge, including both physical and intellectual potential. This can enable organisations to achieve the potential to cope and thrive in unpredictable and

changing conditions (Al-Omousha, Moya and Garcíac, 2020: 280). It can be said that proactive behaviour has become a more important concept than ever before with the adaptation to today's changing conditions and globalisation.

The literature defines cognitive flexibility as the capacity to move amongst different cognitive tasks or ideas to adapt to a variable environment. The cognitive flexibility theorem posits the value of cognitive flexibility for learning behaviour. According to Spiro and Jehng's (1990) cognitive flexibility theory those who are capable of expressing their tasks in a variety of ways are regarded as exhibiting a higher degree of cognitive flexibility because they can easily interpret changes in the situation in the environment. These individuals have the ability to adapt to large-scale changes by rapidly transforming their knowledge. While cognitive flexibility refers to the individual's adaptation to the situational variation that occurs during work, it also includes a structure that indicates the individual's work-related knowledge and alternative strategies (Canas, Fajardo and Salmeron, 2006: 296).

Organisational learning is defined as the achieving, assimilation, preservation, transfer and practising the knowledge in the organisation. Bahrami et al. (2016) investigated the mediation of organisational learning in the correlation of agility and organisational intelligence and found that increasing the organisational learning capability of the company can affect agility. The study examined organisational agility in four dimensions as speed, competence, flexibility and responsiveness (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh and Zadeh, 2016: 191). Organisational learning is considered a critical threshold for increasing productivity in organisations and adapting to dynamic conditions (Kostadinović and Stanković, 2021: 155-156). Organisational learning is also important in making the workforce agile. This is attributable to fact that the agility of employees depends on their skills, which occur as a result of the training provided (Tsourveloudis and Valavanis, 2002: 337). There are studies that show that organisational learning capability, sharing of acquired knowledge, management support, reward mechanisms and empowerment of employees affect employee agility (Hanu, Amegbe, Dede, Yawson and Mensah, 2023:96).

Organisational agility is described as the capacity of firms to compete by being aware of environmental and unpredictable changes through the utilization of their sources and to compete by competing quickly and according to the situation (Zitkiene and Deksnys, 2018: 118). Organisational agility is designed to identify solutions to the issues encountered by businesses today, to alter changes and to proactively reply to the requirements of the market. In a manufacturing organisation, agility can only be achieved through practices that create the necessary capabilities for the organisation to respond appropriately to environmental changes. To ensure agile production, the right and new practices should be strategically adapted by selecting the right and new practices as well as the currently used practices (Sharifi and Zhang, 2001: 773). Maskell (2001) lists the situations that require organisational agility as: unpredictable changes in conditions and events, market demand for better quality and customised products, shorter production and delivery processes and shorter life cycles of products with market demand, increased customer orientation and reduced demand for mass production (Maskell, 2001: 5). In some reviews, employee agility is linked to the implementation of specific practices such as employee participation, organisational form, reward method and organisational intelligence. Organisational learning, which is one of the basic elements related to employee agility, influences employees to become agile through the implementation of various training or development programmes (Putri and Mangundjaya, 2020: 86). The capacity to address minor issues that may arise within the business environment before other employees allows employees to better understand the problems, job description and processes and use the knowledge gained when needed. Anticipating and preventing problems that may arise in agile organisations is a valuable organisational skill (Sherehiy, 2008:6).

Conclusion

The principal elements of this research are the concepts of proactive personality, cognitive flexibility, organisational learning and organisational agility. Proactive personality does not remain in a passive role against the conditions that occur in the environment, but chooses to take an active role in the environment and tends to change by evaluating the conditions (Bakker et al., 2012: 1360). Proactive people take action by recognising the opportunities that arise in the environment they are in and struggle until a situational change occurs (Crant, 1995: 532). People with cognitive flexibility have the ability to adjust their behaviour appropriately when environmental conditions change (Dajani and Uddin, 2015: 571). Organisational learning is characterized as the method of creating awareness from the work experience of employees in the organisation, via by building of new knowledge. The concept of organisational learning is of significant value to employees within the enterprise, as it enables them to adapt to the changes in their periphery and to be flexible. Organisations that encourage a culture of sensitivity and flexibility among their employees are better placed to respond promptly to changes and challenges (Putri and Mangundjaya, 2020: 86). This study sought to investigate the effects of proactive personality, cognitive flexibility and organisational learning on organisational agility. No research has been conducted in the organisational behaviour area that discusses the concepts of proactive personality, cognitive flexibility, organisational learning and organisational agility together. The object of this research is to create awareness that will be helpful for leaders, managers, decision makers and academics. The findings point out that proactive personality has a significant and affirmative impact on the speed and flexibility & responsiveness dimensions of organisational agility (H1a, H1c). Employees' cognitive flexibility has a significant and affirmative impact on the competence dimension of organisational agility (H2b). The research found that organisational learning has a significant and affirmative impact on organisational agility (H3a, H3b, H3c). To have a wider data set on the research problem and to draw conclusions, it might be beneficial for future studies to work with larger samples or to collect data from a larger number of organisations in similar studies.

KAYNAKÇA

- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N. ve Shirani, B. A. (2014). Organic Structure and Organizational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Al-Omousha, K. S., Moya, V. S. ve Garcíac, J. S. (2020). The Impact of Social Capital and Collaborative Knowledge Creation on E-Business Proactiveness and Organizational Agility in Responding to the COVID-19 Crisis. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5, 279-288.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Asıcı, E. ve İkiz, E. F. (2015). Mutluluğa Giden Bir Yol: Bilişsel Esneklik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 191-211.
- Atiyah, L. A. ve Kadhim, S.J. (2020). The Combined Effect of Capabilities and Cognitive Flexibility in Achieving Customer Agility-An Analytical Study of the Views of a Sample From Managers and Employees of Zain Telecom Company In Al-Diwaniya Pjace, *Pal-Arch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(7), 13977-13997.
- Attallah, A. A. (2020). The Impact of Personality Structures and Psychological Capital on Work Engagement in E-Commerce Sector in İstanbul. *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. ve Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health Res Perspect*. 7(3), 190-196.
- Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1360.
- Basten, D. ve Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1–20.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bindl, U. K. ve Parker, S. K. (2010). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 567-598.
- Brief, A. P. ve Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Canas, J. J., Fajardo, I. ve Salmeron, L. (2006). Cognitive Flexibility. Florida: In *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. 2nd edition Press.
- Cheng, C., Zhong, H. ve Cao, L. (2020). Facilitating Speed of Internationalization: The Roles of Business Intelligence and Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology* 80, 532–537.
- Crant, M. J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Çeçe, F. (2023). Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rollerini: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Çelik, E. ve Topçuoğlu, P. (2017). Proaktif Kişiliğin Öznel Zindelik İle Merak Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1224.
- Dajani, D.R. ve Uddin, L.Q. (2015). Demystifying Cognitive Flexibility: Implications for Clinical and Developmental Neuroscience. *Trends in Neurosciences*. 38(9), 571-578.

- Davies, A. F. (2011). Future Work Skills 2020. Retrieved from Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute: http://www.iff.org/uploads/media/SR1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf.
- Definition of Proactive. (Erişim Tarihi: 10.03.2024. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/proactive>)
- Fuller, J. B., Marler, L. E. ve Hester, K. (2012). Bridge Building within the Province of Proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1053-1070.
- Girgin, A. (2022). Bilişsel Esneklik ve Problem Çözme Becerilerinin Çalışan Performansına Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Y. lisans Tezi, İstanbul.
- Gong, Y., Huang, J. C. ve Farh, J. L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327 – 347.
- Hanu, C., Amegbe, H., Yawson, M.D.T.A. ve Mensah, P. (2023). Differential Impact of Work-Based Learning on Employee Agility, Ambidexterity and Proactive Goal Generation. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 92-111.
- Hatunoğlu, Ş. B. (2023). Effects of Technological Innovation Capabilities on Organizational Agility: A Research Focused on The R&D Centers in Turkey. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Houwer, J., Barnes-Holmes, D. ve Moors, A. (2013). What is learning? On the Nature and Merits of a Functional Definition of Learning. *Psychon Bull Rev*, 20, 631–642.
- İmamoğlu, S. Z., Latifoğlu, N. ve İnce, H. (2021). Örgütsel Davranış Literatüründe Yeni Bir Perspektif: Sinirbilim. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 89-105.
- Krems, J.F. (2014). Complex Problem Solving. P.A. Frensch ve J. Funke (Ed.). In the European Perspective. New York and London: Psychology Press Taylor and Francis Group, 208-224.
- Kettunen, P. (2009). Adopting Key Lessons From Agile Manufacturing to Agile Software Product Development, A Comparative Study. *Technovation*, 29(6-7), 408-422.
- Kostadinović, I. ve Stanković, S. (2021). Organizational Learning and Innovation in the Tourism Industry as a Basis for Creating Value for Tourists. *Economic Themes*, 59(1), 153-172.
- Kuabara, P. S. S. ve Takahashi, A. R. W. (2017). Organizational Learning, Practices of Diversity and Ceremonialism: A Study Proposal in the Multinationals Context. *Revista De Administração Mackenzie*, 18(5), 169-201.
- Lee, N. ve Chamberlain, L. (2007). Neuroimaging and Psychophysiological Measurement in Organizational Research An Agenda for Research in Organizational Cognitive Neuroscience. Organizational Cognitive Neuroscience Centre, Aston Business School, Aston Triangle, Birmingham B4 7ET, United Kingdom.
- Li, N., Liang, J. ve Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 396.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J. ve You, X. (2017). Proactive Personality and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Self-Efficacy and Work Engagement in Teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation on Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Martin, M. M ve Rubin, R. B. (1995). A New Measure of Cognitive Flexibility, *Psychological Reports*, 76, 623-626.
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Morgan, C. T. (2005). Psikolojiye Giriş. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1. (Erişim tarihi: 25.02.2024. <https://books.google.com.tr>)
- Nafei, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- Orakcı, Ş. (2021). Exploring the Relationships Between Cognitive Flexibility, Learner Autonomy and Reflective Thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 41, 1-13.
- Pantouvakis, A. ve Bouranta, N. (2017). Agility, Organisational Learning Culture And Relationship Quality İn The Port Sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 366-378.
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Putri, D. N. ve Mangundjaya, W. L. (2020). Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2), 85-94.
- Rasouli, E., Soodi, S. ve Jafarzadeh, Z. (2016). Studying the Relationship Between Organizational Intelligence and Organizational Agility of Employees of Payame Noor University of Sari. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 426-432.
- Richardson, S., Kettinger, W., Banks, M. ve Quintana, Y. (2014). IT and Agility in the Social Enterprise: A Case Study of St. Jude Children's Hospital's "Cure4Kids" IT Platform for International Outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(1), 1-32.
- Sami, H., Tei, S., Takahashi, H. ve Fujino, J. (2023). Association of Cognitive Flexibility with Neural Activation During the Theory of Mind Processing. *Behavioural Brain Research Journal*, 443, 1-5.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Senior, C., Lee, N. ve Butler, M. (2011). Perspective-Organizational Cognitive Neuroscience. *Organization Science*, 22(3), 804-815.
- 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.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2000). Agility in practice: application of a methodology, special issue on Next Generation Manufacturing. *Journal of Operations & Production Management*, 1, 10-22.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice Application of A Methodology, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), 445-460.
- Sherehiy, B. (2008). Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. Kentucky: University of Louisvill.
- Sivalingam, S. (2020). The Brain: Saboteur or Success Partner? Exploring the Role of Neuroscience in the Workplace. *Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2(1), 5-10.
- Stevens, A. D. (2009). Social Problem-Solving And Cognitive Flexibility: Relations to Social Skills and Problem Behavior of At-Risk Young Children. Unpublished Doctoral Thesis, Available from ProQuest Dissertations and Theses database, (UMI No. 3359050).

- Tallon, P. ve Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tseng, Y. ve Lin, C. (2011). Enhancing Enterprise Agility by Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708.
- Tsourveloudis, N. C. ve Valavanis, K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility, *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33, 329-342.
- Uzbaş, İ. T. (2016). Beyni Anlamak Sadece Sinirbilim ile Mümkün mü? Beyin Yüzyılında Nörolojik Bilimlerden Sosyal Bilimlere Yeni Açılımlar, Yeni Yaklaşımlar. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 119-155.
- Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (1993). Sculpting the Learning Organization: Consulting Using Action Technologies. *New Directions For Adult and Continuing Education*, 58, 81-90.
- Yalın, V. (2022). Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamında Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: Bir Yükseköğretim Kurumunda Örnek Olay İncelemesi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2021). The Mediating Role of Organizational Innovation on the Impact of Strategic Agility on Firm Performance, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.
- Yusuf, Y.Y, Sarhadi, M ve Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 62(1-2), 33-43.
- Zheng, W., Akaliyski, P., Ma, C. ve Xu, Y. (2024). Cognitive Flexibility and Academic Performance: Individual and Cross-National Patterns Among Adolescents in 57 Countries, *Personality and Individual Differences*, 217, 1-6.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy-A Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370.
- Zitkiene, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics* 14(2), 115-129.