

Yayın Geliş Tarihi: 04.03.2023
Yayına Kabul Tarihi: 27.04.2023
Online Yayın Tarihi: 15.06.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1260274>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 2, Yıl: 2023 Sayfa: 708-739
E-ISSN: 1308-0911

Derleme Makalesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) İÇİN “ÇEVİK” NE ANLAMA GELİYOR? İKY VE ÇEVİKLİK KAVRAMINA İLİŞKİN BİR SİSTEMATİK DERLEME ÇALIŞMASI

Merve GERÇEK*

Öz

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve çeviklik arasındaki ilişkileri konu alan kavramsal ve görgül çalışmaların derinlemesine incelenmesi ve İKY'nin çeviklik bağlamında nasıl incelendiğinin detaylı bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, çeviklik kavramını yönetim ve örgüt bağlamında ele alan, İKY politikaları/prosedürleri/süreçleri/mimarisi/uygulamalarını birlikte içeren, İngilizce ve Türkçe yazılmış, özgün araştırma veya derleme türünde, SSCI, SCI, SCI-Expanded, ESCI ve SCOPUS'ta taranan dergilerde yayınlanan makale türündeki 27 eser sistematik derleme yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, eserin yayınlandığı yıl, çalışmanın konusu, örneklemin ait olduğu veya örneklemin belirtilmediği durumlarda ilk yazarın bağlı olduğu ülke, örneklem türü, çalışmanın yöntemi ve veri toplama aracı, kullanılan çeviklik ve İKY yaklaşımları, incelenen İKY uygulamaları, çeviklik ve İKY arasındaki bağlantıyı kurabilmek için kullanılan kavramsal altyapı ve bulguların özeti açısından detaylı biçimde incelenmiştir. Sistematik derleme sonucunda elde edilen bulgulara göre yapılan araştırmalarda İKY'nin çevikliği olumlu yönde etkilediği ve İKY'nin çeviklik aracılığıyla örgütsel performansı arttırdığına ilişkin sonuçların bulunduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın, örgütlerde çevik yöntemlerin nasıl daha etkili hale gelebileceği veya İKY'nin nasıl çevik hale gelebileceği konularında farklı alanlardaki yöneticilere ve İK uzmanlarına ipuçları sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çeviklik, Çevik Yönetim, Örgütsel Çeviklik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çevik İKY.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Gerçek, M. (2023). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) için “çevik” ne anlama geliyor? İKY ve çeviklik kavramına ilişkin bir sistematik derleme çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 708-739.

* Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, ORCID: 0000-0002-7076-8192, merve.gercek@kocaeli.edu.tr.

Bu çalışmada, herhangi bir hayvan veya insan katılımcıdan veri toplanmadığı için etik kurul izni alınmamıştır.

WHAT IS THE MEANING OF “AGILE” FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT? A SYSTEMATIC REVIEW ON HRM AND AGILITY

Abstract

The purpose of this study is to examine both conceptual and empirical studies on the relationship between human resource management (HRM) and agility, with the aim of exploring the meaning of "agile" in the context of HRM. To achieve this objective, a systematic review method was employed, which involved the analysis of 27 original research and review articles from journals indexed in SSCI, SCI, SCI-Expanded, ESCI, and SCOPUS. These articles specifically focused on agility in management and organization, encompassing HRM policies, procedures, processes, architecture, and practices. The study findings were evaluated based on various criteria, such as publication year, research objectives, country, research methodology, data collection tools, agility approaches, HRM approaches utilized, and HRM practices investigated. Additionally, the study presented theoretical frameworks and summarized the key findings. According to the systematic review results, HRM has a positive impact on organizational agility, and HRM practices contribute to enhancing organizational performance through agility. The results of this study are expected to provide managers and HR specialists in various sectors with insights on how agile methods can become more effective in organizations or how they can make HRM agile.

Keywords: *Agility, Agile Management, Organizational Agility, Human Resource Management, Agile HRM.*

GİRİŞ

Yönetim alanında son 20 yılda yazılan hemen her araştırmada, dinamizm veya dinamik iş çevrelerinden bahsedildiği görülmektedir. Dinamizm, dış çevre koşullarındaki değişkenlik ve öngörülemezlik anlamıyla, örgütlerin geleneksel yönetim yaklaşımlarını terk ederek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymalarının temel nedenlerindedir. Dış çevrede yıkıcı iş modelleri ve dinamik pazarlar, farklı sosyo-demografik yapılar, dijitalleşmenin yanı sıra iç çevrede örgüt yapıları, kültür, liderlik, çalışan talepleri gibi etmenlerle yüzleşmek zorunda kalan örgütler, yeni yönelimlere ilişkin gereklilikler ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Saha vd., 2017). Bu bağlamda çeviklik; karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkma arayışında tüm örgütlerde dönüşüm yaratabilecek bir anlayış olarak görülmektedir (Mollet & Kaudela-Baum, 2022). Çeviklik (Agility) kavramı, 2000’li yıllarda özellikle yazılım geliştirme sektöründe, geleneksel proje yönetimi yaklaşımlarının dinamik iş çevresinin taleplerine yanıt vermede yetersiz kalmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır (Kettunen vd., 2019). Günümüzde otomotiv, beyaz eşya, telekomünikasyon araçları gibi bir çok ürünün üretim süreçlerinde ve hizmet sektöründe de yazılımların yaygınlaşmasıyla çeviklik kavramının farklı sektörlere yayılmaya başladığı görülmektedir. Böylece örgüt bağlamında üretim, ar-ge, tedarik zinciri ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanları ile çevikliğin nasıl bütünleştirilebileceği üzerine farklı araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Çeviklik, yönetim ve örgüt bağlamında örgütsel çeviklik (organizational agility), stratejik çeviklik (strategic agility), çevik üretim (agile production) ve çevik işgücü (agile workforce) gibi kavramlar çerçevesinde incelenmektedir. Bu kavramların ortak noktası, bir örgütün dış çevre değişimlerine ve müşteri taleplerine hızlı ve etkili yanıt verebilmek için takım çalışmasına dayalı esnek yapılar ile bu esnekliği ve hızı destekleyebilecek uygulamalara vurgu yapmalarıdır. Çevik anlayışın özünde esneklik, hız ve uyum sağlayabilme becerisi bulunmaktadır. Bu özellikleri kazanabilmek için örgütlerde dikey yapılara karşı yatay yapılar, kendi kendini yöneten küçük takımlar, proje temelli yönetim yaklaşımı ve otoriter liderliğe karşı uyumlu (adaptive) ve hizmetkar liderlik anlayışı yer almaktadır (Denning, 2016; 2018).

Daha önceki çalışmalar, yönetimde istikrara karşı değişim, bağlılığa karşı esneklik veya bireysel katkılara karşı takım çalışması gibi genel değişimleri vurgulamaktadır (Lewis vd., 2014). Bu değişimler, İKY'yi etkileyerek örgütün çevikliğini etkileyebilecek temel faktörlerdendir. Çevik İKY (Agile HRM), insan kaynakları (İK) uzmanları arasında örgütsel çevikliği arttırabilmek için kullanılabilir bir strateji olarak görülse de akademik yazında bu konunun gelişiminin 2020'den sonra hız kazandığını söylemek mümkündür. Çeviklik ve İKY arasındaki ilişkinin kuramsal altyapısına ilişkin çalışmalar son dönemlerde yayınlanmıştır (örn., McMackin & Heffernan, 2021). Yapılan çalışmalar İKY uygulamalarının örgütsel, stratejik, işgücü bağlamında çeviklik ile olumlu yönde ilişki içinde olduğunu vurgulamaktadır (örn. Alavi vd., 2014). Araştırmalara göre, çevik yönetim yaklaşımlarının uygulanmasındaki aksaklıklar genellikle çalışanlar arasındaki sosyal becerilerin eksikliği, sınırlı iletişim, takım üyelerinin görevleri ve gerçek yeterlilikleri arasındaki eşitsizlik ve etkisiz liderlik stilleri gibi İKY ile ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır (Dhir vd., 2019). Dolayısıyla çevik yönetim uygulamalarının etkili olabilmesinde İKY'nin rolünün önemli olduğu düşünülmektedir. Çeviklik ve İKY arasındaki ilişkilere yönelik farklı çalışmalar bulunsa da bazı çalışmalarda Çevik İKY (Agile HRM) bazılarında ise Çeviklik için İKY (HRM for Agile) ayrımı olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki İKY'nin operasyonel düzeyde çevik hale gelmesi, ikincisi ise çevik yönetim yöntemlerinin uygulanmasına İKY'nin nasıl destek verebileceği ile ilgilidir (McMackin ve Heffernan, 2021). Çoğu yazara göre mevcut çevik yönetim yazını, çevik kuruluşların İKY ile ilgili karşılaştıkları zorluklar ve bunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkında bilgi eksikliğine sahiptir (örn. Ananthram & Nankervis, 2013).

İKY uygulamalarının, çevik işgücünün (agile workforce) geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Sherehiy ve Karwowski (2014), işgücü çevikliğinin örgütsel öncülleri hakkında yeterli araştırma olmadığını öne sürmüşlerdir. Harsch ve Festing (2020) ise işgücü çevikliğini geliştirme yöntemlerine odaklanan görgül çalışmaların sayıca az olduğundan bahsetmişlerdir. İşgücü çevikliği, Kaynak Temelli Yaklaşım bağlamında işgücünün

nadir, benzersiz, taklit edilemez ve biricik özellikleriyle örgütsel çevikliği arttıracığı varsayımına dayanmaktadır (Barney, 1991). Ayrıca şimdiye kadar, stratejik İKY yazını, İKY ile stratejik çeviklik arasındaki kavramsal bağlantılara odaklanmış ve İKY'nin örgütlerin stratejik olarak çevik olmasına yardımcı olmada nasıl bir rol oynadığını göstermeye çalışmıştır (Ananthram & Nankervis, 2013). Ajgaonkar vd.'ye (2022) göre mevcut yazın, İKY ve çeviklik arasındaki bağlantıyı açıklarken, örgütlerde çalışanların rolünü tam olarak ortaya koymakta başarısız kalmaktadır ve İK yöneticilerinin işgücü çevikliğini geliştirmede etkili olması için görgül araştırmalarla desteklenen bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut bilgiler ışığında, bu araştırmanın amacı, yönetim ve organizasyon bakış açısından çeviklik ve İKY yazınının nasıl kesiştiğini derinlemesine inceleyerek iki kavram arasındaki ilişkinin durumunu ortaya koyabilmektir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda benimsenen sistematik derleme yöntemi için Sistematik İncelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Öğeleri (PRISMA/Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis; Page vd., 2021) protokolü izlenmiştir. Araştırmanın kapsamını sosyal bilimlerde derleme çalışmalarında sıkça kullanılan ve saygın bilimsel çalışmaların yer aldığı Web of Science (WoS) ve SCOPUS (Elsevier) veri tabanında yer alan eserler oluşturmaktadır. Bu veri tabanlarının seçilmesinin nedeni detaylı editoryal incelemesi, çift kör hakem sürecinden geçen nitelikli eserlerin yer aldığı uluslararası tanınırlığa sahip dergilerin tarandığı SSCI (Social Sciences Citation Index), SCI (Science Citation Index), SCI-Expanded, Emerging Citation Sources Index (ESCI) ve SCOPUS endekslerini kapsamıdır. Yapılan tarama ve elemeler sonucunda 27 kavramsal ve görgül makale araştırma kapsamına dahil edilmiş ve sistematik olarak incelenmiştir. Elde edilen veriler çalışmanın konusu, uygulamalı çalışmalarda örneklemin elde edildiği kavramsal çalışmalarda ise ilk yazarın bağlı olduğu ülke, örneklem, yöntem, veri toplama aracı, eserde benimsenen çeviklik ve İKY yaklaşımı, temel alınan kuramlar ve bulguların özetine göre incelenmiştir. Çalışmalarda farklı uygulama setlerinin incelenmiş olduğu tespit edilmiş, bu uygulamaların sıklıkları belirlenerek hangilerine en çok vurgu yapıldığı ortaya çıkarılmıştır. Bunların yanı sıra 27 çalışmanın bulguları özetlenerek İKY'nin çeviklik ile ilişkisinin detaylı bir incelemesi yapılmıştır.

Bu çalışmanın İKY ve çevikliğin nasıl bağlantılı olduğuna açıklık getirilmesine yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca yazında bulunan 27 çalışmanın örneklem, yöntem, veri toplama aracı, değişkenler ve kuramsal altyapı açısından incelenmesinin, gelecekte İKY ve çeviklik konusunda araştırma yapmak isteyenlere yol gösterici olması düşünülmektedir. Öte yandan bu çalışmanın, örgütlerde çevik zihin yapısının benimsenebilmesi, çevik yöntemlerin daha etkili nasıl kullanılabileceği veya İKY'nin nasıl çevik hale getirilebileceği konularında farklı alanlardaki yöneticilere ve İK uzmanlarına ipuçları sağlayabileceği düşünülmektedir.

ÇEVİKLİK (AGILITY) KAVRAMI VE YÖNETİM YAZININDA ÇEVİKLİK

“Çevik” sözcüğü Türkçe’de “kolaylık ve çabuklukla davranan” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2022). Bu anlamıyla çevik olmak, hızlı harekete geçmeyi ifade etmektedir. Çeviklik, örgütsel bağlamda ilk olarak yalın üretim (lean production) bağlamında karşılaşılan bir kavram olmakla birlikte, günümüzde kullanım anlamı 2001 yılında yazılım geliştirme sektörü için hazırlanan “Çevik Manifesto (Agile Manifesto)”nun yayınlanmasıyla yaygınlaşmıştır (Agile Alliance, 2001). Bu manifesto, geleneksel proje yönetimi yaklaşımının (örn. Şelale Yöntemi/Waterfall Method) müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermekte başarısız kalmaya başlamasıyla ortaya çıkan yeni bir çözüm arayışını ifade etmektedir. Çevikliğe duyulan ihtiyaç, iş çevresinde ve müşteri ihtiyaçlarında sürekli değişimlerin olduğu ve bu değişimlere ürün geliştirme aşamasında daha önce yapılan planları revize ederek yanıt verme zorunluluğundan doğmuştur. Çevik yönetim anlayışının, geleneksel yönetim anlayışına bir karşı duruş olduğu da öne sürülebilir. Bu bağlamda hazırlanan Çevik Manifesto’nun benimsemiş olduğu dört değer, süreçler yerine etkileşimler, dökümantasyon yerine anlamlı çıktılar, müşterilerle işbirliği ve planlara bağlı kalmak yerine değişime hızlı biçimde yanıt verebilmektir.

Çeviklik kavramından, çalışma ve iş kavramlarıyla birlikte çevik çalışma (agile working) ve iş/örgüt çevikliği (business/organizational agility) şeklinde özellikle COVID-19 salgını sonrasında yazında sıklıkla bahsedilir olmuştur (Roper vd., 2022). Çeviklik kavramı, yönetim alanında ilk kez 1980’lerde kullanmış, yüksek performanslı şirketlerin pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneği ve bürokratik örgütlerden farklı örgütlerin sahip olduğu bir özellik olarak vurgulanmıştır (Mollet ve Kaudela-Baum, 2022).

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) olarak bilinen ve Türkçe’de Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik kelimelerinin kısaltması olan KOMB ile anılan iş çevresinin varlığı, yeni yönetim yaklaşımlarına olan ihtiyacı arttırmıştır. Sarkar’a (2016) göre KOMB dünyasında başarılı olabilmek için sağlam iş temelleri, yenilik, hızlı tepki verebilme, esneklik, değişim yönetimi, bilgi yönetimi ve tüm paydaşlarla güçlü işbirliği gerekmektedir. Çeviklik, KOMB dünyasında örgütlere başarılı olabilmeleri için anlamlı katkılar sağlayabilen bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir. Günümüzde SCRUM gibi çevik yönetim çerçeveleri kullanılmaktadır. Çevik olmaktan bahsedebilmek için 2001’de yayınlanan Çevik Manifesto’nun temel ilkelerine uyulması gerektiği söylenebilir. Çevik uygulamaların ortak özellikleri arasında, küçük ve kendi kendini yöneten çapraz-fonksiyonel takımların varlığı, takım üyelerinin belirgin roller üstlenmeleri, yapılan toplantıların sık aralıklarla kısa sürelerle gerçekleşmesi, geriye yönelik değerlendirmeler yapılması ve müşteri taleplerinin değişimi durumunda anında uyum sağlanabilmesi gibi özellikler yer almaktadır. Bu bağlamda çeviklik, farklı

yöntemlerle kazanılabilir ancak herşeyden önce örgütte bir zihin seti olarak yer almalıdır (Denning, 2020).

Çeviklik yazını, “çevik iş yapma” ve “çevik olma” arasında bir ayrıma gitmektedir (Fernandez & Fernandez 2008: 16). Örgütsel bağlamda çeviklik, “işletmelerin ürün ve hizmetlerinin kalitesinden ödün vermeden, dış uyaranlara uygun maliyetli bir şekilde yanıt verme kolaylığı ve hızı” olarak tanımlanmaktadır (Ganguly vd., 2009:411). Stratejik çeviklik, “devam eden çevresel değişimlerden önce veya bunlara tepki olarak iş stratejilerini uygulamak için zamanında karar verme” olarak tanımlanmıştır (Glaister vd., 2015:1). Örgütsel çeviklik, “bir örgütün rekabet ortamında pazardaki sürekli değişimlere hızlı yanıt verme ve müşteri memnuniyetine dayalı ürün ve hizmet değeri yaratma yeteneği” olarak da tanımlanmaktadır (Qin & Nembhard, 2010:324). Örgütsel çeviklik, bir uygulamalar sistemi olarak örgütün felsefesini, değerlerini ve kültürünü kapsamaktadır (Narasimhan vd., 2006). Nejatian vd.’ye (2018:202) göre örgütsel çeviklik “bir işletmenin, öngörülen veya öngörülemeyen her türlü değişime uygun yollarla ve zamanında, hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vererek rekabetçi ve öngörülemeyen bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği”dir. Bu tanımlamalara bakıldığında örgütsel çevikliği, örgütlere beklenen veya beklenmedik değişime zamanında uyum sağlayabilmek ve müşteri değeri yaratabilmek için hız, esneklik, uyum sağlama becerisi kazandıran bir zihin seti ve uygulamalar bütününden doğan kapasite olduğunu düşünmek mümkündür. Çevik örgütlerden bahsedebilmek için öncelikle çevik zihniyetin oluşması, çevik yöntemlerin kullanılması ve çevik bir kültürün yaratılması gerektiği düşünülmektedir (Denning, 2020). Çok yönlü bir kavram olan örgütsel çevikliğin, örgüt performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Cegarra-Navarro vd., 2016).

Çevik bir örgüt, ortamdaki değişikliklere yanıt olarak kısa sürede çok çeşitli ürün ve hizmetler sunma esnekliğine sahiptir (Singh vd., 2013). İnsan sermayesi, çalışanların nadir bulunan, ikame edilemez ve taklit edilemez bilgi, beceri, deneyim, yenilikçi ve girişimci yeteneklere sahip olması durumunda örgütün sürekli rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır (Wright vd., 1994). Bu bağlamda örgütsel çevikliği geliştirebilmek için örgütlerin, iş gücünün yeteneklerini sürekli olarak değerlendirmesi, beceri boşluklarını belirlemesi ve yeniden beceri kazandırmaları veya var olanları geliştirmeleri gerekmektedir (Saha vd., 2017). Yakın zamanda yapılan çalışmalar, çevik iş uygulamalarının takım performansı ve örgütsel etkililik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Junker vd., 2022b).

İnsan etmeni, çevikliğin temel öncüllerinden kabul edilse de örgütsel bağlamdan bağımsız olarak düşünülmemelidir. Dolayısıyla çeviklik, strateji, örgüt yapısı ve işgücünün çevik olmasıyla da ilgilidir. Salmen ve Festing’e (2022) göre İKY sistemleri ve uygulamaları, bir örgütün insan kaynaklarını geliştirme

potansiyeline sahip olduğu için örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Junker vd. (2022a) tarafından geliştirilen modelde, örgütsel çevikliğin SCRUM veya Kanban gibi çevik yöntemlerin uygulanmasıyla otomatik olarak ortaya çıkmadığını, örgütlerin çevikliği sağlamak için rutinlerini, iş tasarımlarını ve çalışan proaktivitesini iyileştirmeye odaklanmaları gerektiği önerilmiştir. Daha açık bir ifade ile son dönemde yapılan çalışmalar, çeviklik için İKY'nin kilit bir role sahip olduğunun sinyallerini vermektedir.

ÇEVİKLİK BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çeviklik bağlamında İKY'nin iki şekilde ifade edildiği görülmektedir. Öncelikle uygulamacılar tarafından kullanılan ilk kavram olan “Çeviklik için İKY (HR for Agile)”, bir örgütte çevik uygulamaları desteklemek için İKY sistemlerinin tasarımını ve uygulanmasını ifade etmektedir. İkinci kavram ise “Çevik İK (Agile HR)”, uygulayıcılar tarafından “İK için Çevik (Agile for HR)” olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavram ise çevik ilkelerin İKY fonksiyonlarının faaliyetlerine uygulandığı bir İKY operasyonel stratejisi anlamına gelmektedir (McMackin ve Heffernan, 2021).

Çağdaş İKY'nin öncüleri olarak kabul edilen Ulrich ve Grochowski'ye (2018) göre İKY stratejileri; insan, performans, bilgi ve iş çerçevesinde değerlendirilir. Bu bağlamda İK stratejileri, örgütsel ve bireysel çevikliği desteklemek için yapılandırılabilir. Çevik dönüşümler yalnızca yönetsel konular olmayıp aynı zamanda çok sayıda İKY süreci ile etkileşim halindedir. Çünkü çevik dönüşüm, esas olarak çalışanların öğrenme, paylaşma ve bağlantı kurma ihtiyaçları etrafında bir örgüt yapısı tasarlamayı gerektirir (Tolchinsky 2015: 60). Martínez-Sanchez vd. (2019), üretim işletmeleriyle yaptıkları çalışmada çevikliğin uygulanmasının ilk olarak tedarik zincirinde başladığını ancak bunun, çalışan becerileri geliştirme, takım çalışması veya esnek yapılar gibi İKY yeteneklerini geliştirdiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışma aynı zamanda çeviklik için çalışanların önemini ve çevikliğin inovasyon performansına katkısını da vurgulamıştır.

Çeviklik ve İKY arasındaki bağlantıyı kuramsal temelleriyle açıklayabilmek için farklı kuramlara değinilmektedir. Bunlardan Beceri-Motivasyon-Fırsat/BMF (Abilities-Motivation-Opportunities/AMO) Modeli'ne göre İKY sistemi üç doğrultuda ilerlemektedir. Bunlar; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek, çalışanın motivasyonunu ve çalışma fırsatlarını arttırmaktır (Appelbaum vd., 2000). Yapılan çalışmalar yüksek performanslı çevik örgütlerin İKY mimarilerinin; yetenek, motivasyon ve fırsat artırıcı uygulamaların geniş bir kullanımını benimsediğini göstermektedir (Zavyalova vd., 2020). Dinamik Yetenekler Kuramı'na (Dynamic Capabilities Theory) göre, dinamik yetenekler bir örgütün derinlerinde yer alan, elde edilmesi veya taklit edilmesi zor ve büyük ölçüde bilgi çalışanlarına ve uzmanlara bağlı yeteneklerdir (Tece, 1997).

Bu bağlamda İKY uygulamaları ile örgüte çevik yetenekler kazandırmak mümkün görünmektedir. Ayrıca, Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource based View) ve İşlem Maliyeti Kuramının (Cost Transaction Theory), yalnızca stratejik İKY yazınının geliştirilmesinde katkı sağlamakla kalmayıp, çeviklik araştırmalarında da faydalı olabileceği öne sürülmüştür (Danese vd., 2018). Bununla birlikte, İKY'nin çoğu zaman örgütlerde çatışan aktörlerin arasında bulunduğu ve bu nedenle çeviklik kazanılmasında önemli bir role sahip olduğunu belirten yazarlar vardır (Marchington, 2015: 176).

Çeviklik ve İKY konusunda yapılan bazı çalışmaların İKY stratejileri açısından, bazılarının ise İKY uygulamaları açısından çevikliği inceledikleri söylenebilir. Örneğin Shafer vd. (2001), belirli bir İKY stratejisinin, ilgili uygulamaların ve paylaşılan değerleri hedefleyen araçların insan kaynaklarını çevik hale getirdiğini tespit etmiştir. Doz (2020) ise stratejik çevikliğe katkıda bulunabilecek esnek iş dizaynı, proje temelli görevlendirme ve takım temelli performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar önermiştir. Nijssen ve Pauwe (2012) İKY'nin örgütsel çevikliği, örgütsel öğrenme hızını arttırmak ve yüksek düzeyde uyum sağlayabilen bir örgüt yapısı tasarlamakla geliştirebileceğini öne sürmüşlerdir. Aynı zamanda İKY, çeviklik kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Rebentisch vd.'ye (2018) göre çevik kültürün sekiz bileşeni bulunmaktadır. Bunlar, hızlı ve takım odaklı karar verme; sürekli öğrenme ve gelişme isteği; çalışanların özerkliği ve güçlendirilmesi; destekleyici ve işbirlikçi yönetim; takım yönelimi; yoğun kişisel iletişim; açık bilgi paylaşımı ile değişim ve belirsizliklere uyum sağlayabilmedir.

Yazında çeviklik ve İKY konusunda yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımlardan ve farklı uygulamalardan bahsedilmesi, üzerinde fikir birliğine varılmış bir kavramsal çerçevenin bulunmaması ve yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olması, çeviklik bağlamında İKY'nin henüz gelişmekte olan bir alan olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı çeviklik ve İKY konusunda yapılmış kavramsal ve görgül çalışmaların derinlenmesine incelenerek çeviklik bağlamında İKY'nin konumuna ışık tutabilmektir. Bu çalışmanın yanıt vermesi beklenen başlıca sorular aşağıdaki gibidir:

- İKY için çeviklik ne anlama gelmektedir?
- İKY bağlamında çeviklik hangi perspektiflerden incelenmiştir?
- Çeviklik ile bağdaştırılan İKY yaklaşımları nelerdir?
- Yönetim/örgüt bağlamında çeviklik ve İKY arasındaki bağlantı hangi kuramsal temellere dayandırılmıştır?
- Örgütlerin çevik hale gelmelerinde veya çevik yöntemlerin etkili olmasında İKY'nin rolü nedir?

Bu sorulara yanıt bulabilmek için araştırma yöntemi olarak sistematik derleme yöntemi benimsenmiştir.

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, çeviklik kavramı ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkileri konu alan kavramsal ve görgül çalışmaları derinlemesine incelemek ve İKY'nin çeviklik bağlamında ne anlam taşıdığı konusunda detaylı bir bakış sunabilmektir. Bu amaçla sistematik derleme yöntemi benimsenmiştir. Sistematik bir derleme, herhangi bir konuyla ilgili araştırmaların durumunu tanımlamak ve değerlendirmek için belirli yöntemler kullanılarak bir konudaki kanıtların bilimsel bir sentezini yapmayı amaçlamaktadır (Karaçam, 2013). Bu çalışmada sistematik derleme yönteminin seçilmesinin nedenleri; çevikliğin farklı perspektiflere sahip olması, bu kavramı açıklayabilmek için sistematik derleme yönteminin önceki araştırmalarda da benimsenmesi, çeviklik ve İKY arasındaki ilişkileri konu alan çalışmaların sayıca az olması ve çoğu yazara göre bu alanın henüz gelişmeye devam etmesidir (Ananthram & Nankervis, 2013; Ajgaonkar vd., 2022). Örneğin, Gunasekaran (1998) çevik üretim işletmelerinde yapılan çalışmaları sistematik derleme yöntemi ile incelemiştir. Wendler (2013), çalışanların çeviklik üzerindeki rolünü incelemek için bir sistematik yazın taraması yapmıştır. Benzer şekilde Walter (2021), örgütsel çevikliği daha iyi açıklayabilmek için sistematik derleme yöntemini kullanmıştır. Ayrıca bilindiği kadarıyla çevik İKY veya çeviklik için İKY stratejilerinin durumunu belirlemek üzere geliştirilmiş belirgin bir ölçüm aracı da henüz yazında yerini almamıştır. Mevcut ölçüm araçlarının işgücü çevikliği (Muduli, 2016) veya çevik iş uygulamalarına yönelik (Junker, 2022b) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan görgül araştırmalarda genel olarak İKY uygulamaları veya elektronik İKY gibi kavramları belirlemeye yönelik ölçüm araçlarının bulunduğu görülmüş, bu çalışmada doğrudan "Çevik İKY"ye ilişkin bir veri toplama aracına rastlanılmamıştır.

Bu araştırmanın sistematik derleme sürecinde Sistematik İncelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Öğeleri (PRISMA/Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis; Page vd., 2021) protokolü izlenmiştir. Bu protokol, sistematik derleme ve meta-analiz araştırmalarında bilimsel bir ana hat çizilebilmek için yazarlara yol göstermek üzere hazırlanmıştır (Karaçam, 2013). PRISMA protokolüne göre bu araştırmada sırasıyla izlenen adımlar şunlardır:

- Tanımlama - Veritabanı arama, ilk arama
- Ayırma - Tekrarlananlar elendikten sonra başlıkları ve özetleri incelenen eser sayısının belirlenmesi
- Seçim - Kriterlere uymayan kayıtların elenmesi
- Dahil Etme - Çalışmaya dahil edilenlerin belirlenmesi

Seçim Kriterleri ve Verilere Ulaşılması

Bu araştırmanın kapsamını yönetim/örgüt bağlamında çeviklik ve İKY arasındaki ilişkileri konu alan kavramsal veya uygulamalı çalışmalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamına dahil edilen eserler için belirlenen seçim kriterleri aşağıdaki gibidir:

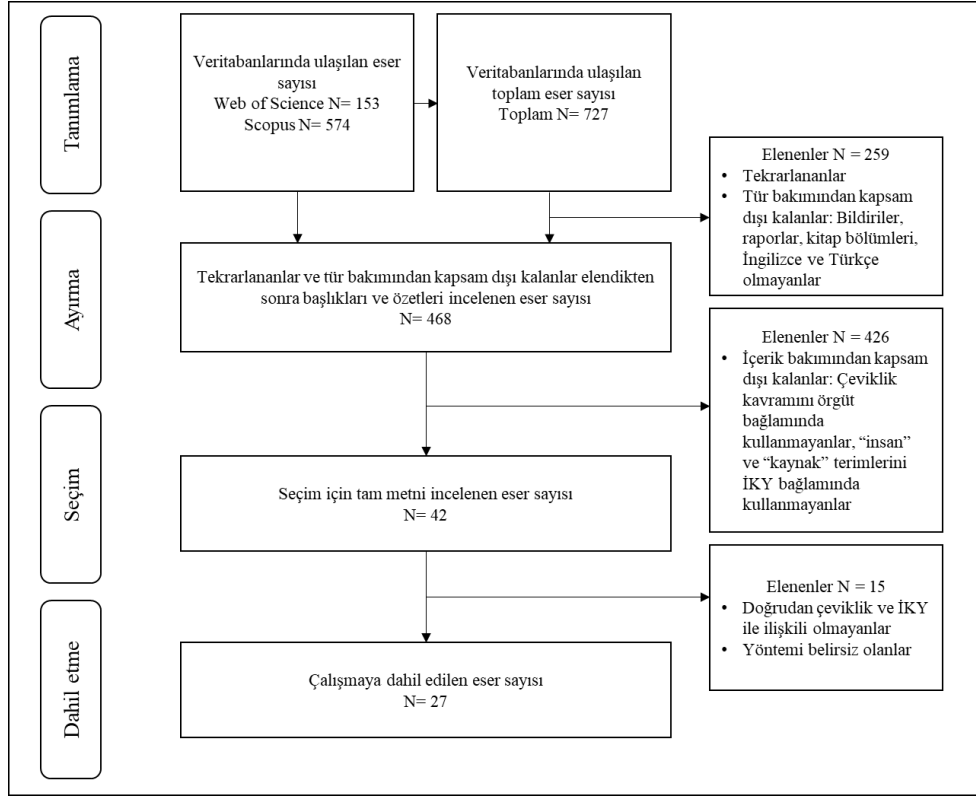
- Çeviklik kavramını yönetim ve örgüt bağlamında kullanan eserler
- İKY politikaları/prosedürleri/süreçleri/mimarisi/uygulamalarını konu alan eserler
- Bildiri, rapor, kitap bölümü hariç kavramsal veya uygulamalı özgün araştırma ve derleme makaleleri
- İngilizce ve Türkçe dilindeki eserler
- SSCI, SCI, SCI-Expanded, ESCI ve SCOPUS'ta taranan dergilerde yayınlanan eserler

Çeviklik kavramı, mühendislik, tıp, psikoloji ve benzeri disiplinlerde de kullanılan bir kavram olduğu için yönetim ve örgüt bağlamında kullanılan eserlerin araştırmaya dahil edilmesi uygun görülmüştür. Ayrıca yalnızca belirli veritabanlarında yer alan özgün araştırma ve derleme makalelerinin seçilmesi, eserlerin bilimsel yönetime uygunluğu ve güvenilirliği açısından belirlenmiş bir seçim kriteridir. PRISMA protokolünde ilk önce veri tabanında ilk arama gerçekleştirilmiştir. Kullanılan veri tabanı sosyal bilimlerde derleme çalışmalarında sıkça kullanılan ve saygın bilimsel çalışmaların yer aldığı Web of Science (WoS) ve SCOPUS (Elsevier) veritabanlarıdır. Bu veri tabanlarının seçilmesinin nedeni detaylı editoryal incelenmesi, çift kör hakem sürecinden geçen nitelikli eserlerin yer aldığı uluslararası tanınırlığa sahip dergilerin tarandığı SSCI (Social Sciences Citation Index), SCI (Science Citation Index), SCI-Expanded, Emerging Citation Sources Index (ESCI) ve SCOPUS endekslerini kapsamasıdır. Veritabanlarında tarama sürecinde mümkün olan en ilgili sonuçları elde edebilmek için aşağıdaki arama terimleri kullanılmıştır:

“(TI=(agil)) AND AB=(human resource*) OR (TI=(agil*)) AND AB=(hrm*) ve*

(TITLE-ABS-KEY (agil) AND TITLE-ABS-KEY (hrm*) OR (TITLE-ABS-KEY (agil*) AND TITLE-ABS-KEY ("human resource*")) ”*

Şekil 1: PRISMA Protokolü Çerçevesinde Yapılan Tarama



Yapılan ilk arama sonucunda WoS ve SCOPUS veritabanlarında ulaşılan toplam eser sayısı 727’dir. İlk arama sonucunda elde edilen çalışmalar arasından, tekrarlananlar ve tür bakımından kapsam dışı kalan bildirimler, raporlar ve kitap bölümleri elenmiştir (N=259). Daha sonraki aşamada tekrarlananlar elendikten sonra başlıkları ve özetleri incelenen eser sayısı 468 olarak belirlenmiştir. Bu eserler içinde çeviklik kavramını örgüt bağlamında kullanmayanlar, “insan” ve “kaynak” terimlerini İKY bağlamında kullanmayanlar içerik bakımından kapsam dışı kabul edilerek tam metin incelemesi için kalan eser sayısı 42’ye düşmüştür. Tam metni incelenen eserlerden 15 tanesinin doğrudan çeviklik veya İKY ile ilişkili olmayıp, yalnızca eser isminde veya özetinde bu kavramlara değinildiği ve bazılarının yöntem kısmında belirsizlikler olduğu belirlenmiştir. Böylece çalışmaya 27 eser dahil edilmiştir (Şekil 1).

BULGULAR

Sistematiik derleme çalışmasından elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Elde edilen veriler çalışmanın konusu, uygulamalı çalışmalarda örneklemenin elde edildiği ülke, kavramsal çalışmalarda ise ilk yazarın bağlı olduğu ülke, örneklem, yöntem, veri toplama aracı, eserde benimsenen çeviklik ve İKY yaklaşımı, temel alınan kuramlar ve bulguların özetine göre incelenmiştir.

Tablo 1: Sistematiik Derlemeye Dahil Edilen alışmalara İlişkin zellikler

Sıra	Yazarlar	alışmanın Konusu	lke	rneklem/ Yöntem/ Veri Toplama Aracı	eviklik Yaklaşımı	İKY Yaklaşımı	İncelenen İKY Süreçleri/Uygulamaları	Kuramsal Altyapı	Bulguların zeti
1	Ajgaonkar vd. (2022)	Dinamik Yetenekler Kuramı’na dayanarak işgücü evikliğinin öncüllerinin belirlenmesi	Hindistan	N= 19, Bilgi işlem sektörü alışanı/ Nitel/ Derinlemesine görüşme	İşgücü evikliği (Workforce Agility)	Stratejik İK İKY evikliği	<ul style="list-style-type: none"> Sürekli gelişim Esneklik ve mobilite evik kültür oluşturma Müşteri odaklılık 	Dinamik Yetenekler Kuramı (Dynamic Capabilities Theory, Teece vd., 1997) Stratejik İKY (Boselie ve Paauwe, 2005)	İşgücünü evik hale getirebilmek için İK süreçleri evik hale getirilmelidir.
2	Alavi ve Aghakhani (2022)	Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarının yalın-çeviklik üzerindeki etkisinin belirlenmesi	İran	N=78, İK yöneticisi/ Nitel/ Anket formu	Yalın eviklik (Lean Agile/LEAGILE)	Yeşil İKY (Green HRM)	<ul style="list-style-type: none"> Yeşil dl yönetimi Yeşil eğitim ve geliştirme Yeşil performans değerlendirmesi Yeşil disiplin yönetimi Yeşil istihdam yeşil güvenlik ve sağlık yönetimi Yeşil seçim ve yeşil kariyer tasarımı 	.*	YİKY uygulamalarının yalın-evik zihniyet üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır.
3	Alipour vd. (2022)	İKY için yalın, evik, esnek ve yeşil (Lean-Agile-Resilient-Green/LARG) paradigmalarının incelenmesi	İran	N= 102 Yöneticisi/ Nitel/ Anket formu	Yalın-evik- Esnek-Yeşil (Lean-Agile- Resilient- Green/LARG)	Yalın-Esnek-Dayanıklı- Yeşil İKY (YEDY İKY) (LARG HRM)	<ul style="list-style-type: none"> Yalın İKY evik İKY Dayanıklı İKY Yeşil İKY 	.*	YEDY, İKY’nin kurumsal örgütsel performansını önemli lde ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.
4	Al-Kasasbeh vd. (2016)	Elektronik İKY (E-İKY)’nin işgücü evikliği aracılığıyla	Malezya	Kavramsal alışma	İşgücü evikliği	Elektronik İKY	<ul style="list-style-type: none"> İşe alm Temin-seçim Eğitim 	.*	E-İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinde işgücü

		örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik model önerisi					<ul style="list-style-type: none"> • Performans değerlendirme • İletişim 		çevikliğinin aracı role sahip olduğu belirtilmiştir.
5	Al-Qaralleh ve Atan (2022)	Bilgi temelli İKY, iş analitiği ve çevikliğın yenilikçilik performansını üzerindeki etkisi	Fas	N= 182, Otel yöneticileri/ Nicel/ Anket formu	Örgütsel Çeviklik (Organizational Agility)	Bilgi Temelli İKY	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım • Bilgi paylaşımı • Performans değerlendirme • Eğitim olanakları • Ödüllendirme 	Dinamik Yetenekler Kuramı (Teece vd., 1997)	Bilgi temelli İKY uygulamaları, iş analitiği ve örgütsel çeviklik yenilikçilik performansının öncülleridir.
6	Ambituoni vd. (2021)	Proje temelli örgütlerde İKY uygulamalarının stratejik çeviklik üzerindeki etkisi	İngiltere	N=32, İK yöneticileri ve kıdemli yöneticiler/ Nitel/ Yarı-yapılandırılmış görüşme	Stratejik Çeviklik (Strategic Agility)	Proje Temelli Örgütlerde İKY	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişimi • Aidiyet hissi oluşturma • Proje temelli performans değerlendirme • Anında geribildirim • Güçlendirme • Tanınma ve ödüllendirme • Yenilikçiliği teşvik eden iş dizaynı 	Paradoks Kuramı (Paradox Theory, Keegan vd., 2019)	İKY uygulamaları veya modelleri, proje temelli örgütlerde stratejik çevikliğe ulaşılmasında karşılaşılabilecek zorlukları ortadan kaldırabilir.
7	Ananthram ve Nankervis (2013)	Stratejik çeviklikte İKY'nin stratejik iş ortağı olarak rolünün belirlenmesi	Hindistan	N = 26, Çok uluslu işletmelerdeki yöneticiler/ Nitel/ Yarı-yapılandırılmış görüşme	Stratejik Çeviklik	Stratejik İş Ortağı	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım • Elde tutma • İş dizaynı • Yönetici yetiştirme • Ödüllendirme sistemleri • Liderlik 	Stratejik İKY (Boselie ve Paauwe, 2005)	Esnek İK uygulamaları, İKY'nin stratejik iş ortağı olması, bilgi temelli İKY ve liderlik stratejik çevikliğın öncülleridir. Stratejik çeviklik örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır.
8	Battour vd. (2021)	İKY stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğın aracı rolünün incelenmesi	Yemen	N=227, Üretim işletmeleri çalışanları/ Nicel/ Anket formu	Stratejik Çeviklik	Stratejik İKY	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım • Eğitim ve geliştirme • Kariyer planlama • Performans değerlendirme • Ücret • İş-yaşam kalitesi 	Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View, Barney, 1991)	İKY stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.
9	Cunha vd. (2020)	Doğaçlama yetenekleri üzerinden stratejik çeviklik elde edilmesi	Portekiz	Kavramsal Çalışma	Stratejik Çeviklik	Paradoksal İKY (Paradoxical HRM)	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlendirme kültürü geliştirmek • Takımlar için psikolojik güvenlik 	Paradoks Kuramı (Paradox Theory, Keegan vd., 2019)	Etkili doğaçlamayı geliştirebilen ve paradoks temelli İKY uygulamasına bilgi sağlayabilen İKY

							<ul style="list-style-type: none"> • ortamı oluşturmak • Psikolojik sermayeyi geliştirmek • Yakın ve uzak çevre odağı geliştirmek 		eylemlerine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.
10	Doz (2020)	Stratejik çeviklikte İKY uygulamalarının rolünün incelenmesi	Fransa	Kavramsal Çalışma	Stratejik Çeviklik	İKY Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek iş dizaynı • Takım temelli performans değerlendirme • Farklılıkların yönetimi • Takım temelli ödüllendirme • Çapraz-fonksiyonluluk • Uyumcu liderlik 	-*	Yazın taramasına dayalı olarak stratejik çevikliğe ulaşmada hangi İKY uygulamalarının rol oynadığı belirlenmiştir.
11	Garcia-Alcaraz vd. (2017)	İKY'nin çeviklik, esneklik ve performans üzerindeki etkisi	İspanya	N=64, Şarap üreticileri/ Nice/ Anket formu	Stratejik Çeviklik	İK Becerileri	<ul style="list-style-type: none"> • İK eğitimi • İşgücü deneyimi • İstihdam sözleşmeleri • Çok yönlü çalışanlar 	-*	İK becerilerinin ekonomik performans üzerindeki etkisinde stratejik çeviklik ve esnekliğin aracı rolü vardır.
12	Hamidianpour vd. (2016)	Elektronik İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinin incelenmesi	İran	N=315, Banka çalışanları/ Nice/ Anket formu	Örgütsel Çeviklik	Elektronik İKY	<ul style="list-style-type: none"> • İş dizaynı • İşe alım • Eğitim • Ödüllendirme 	-*	Elektronik eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirmenin örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
13	Harsch ve Festing (2020)	Dinamik yetenek yönetimi yetenekleri ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin belirlenmesi	Almanya	N= 24, Yetenek yönetimi uzmanları/ Nite/ Yarı-yapılandırılmış görüşme	Örgütsel Çeviklik	Yetenek Yönetimi (Talent Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyselleştirilmiş yetenek yönetimi • Paternalistik yetenek yönetimi • Gelişmiş yetenek yönetimi 	Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991) Dinamik Yetenekler Kuramı (Teece vd., 1997)	Örgütlerin farklı çeviklik gereksinimlerine yanıt verebilecek üç farklı dinamik yetenek yönetimi yeteneği türü belirlenmiştir.
14	Heidt vd. (2022)	Çevik işin evden çalışma başarısı üzerinde destekleyici İK'nın rolü	Almanya ve ABD	N= 1016, COVID-19 sürecinde evden çalışanlar/ Nice/ Anket formu	Çevik İş (Agile Work)	Destekleyici İKY (Supportive HRM)	<ul style="list-style-type: none"> • Planlama sürecine katılım • Karşılıklı güven • Eğitim • Destek • Teknik kaynakların varlığı 	Dinamik Yetenekler Kuramı (Teece vd., 1997)	Çevik iş özelliklerinin evden çalışma başarısı üzerindeki etkisinde destekleyici İKY'nin aracı etkisi vardır.
15	Heilmann vd. (2020)	KOBİ'lerde Çevik İKY	Finlandiya	N = 225, KOBİ'lerde çalışan İK uzmanı ve yöneticiler/	İşgücü Çevikliği	Çevik İKY	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım • İş dizaynı • Esnek çalışma saatleri 	İnsancıl Girişimcilik (Humane Entrepreneurship (HumEnt), Kim vd., 2018)	KOBİ'lerde çevikliğe katkıda bulunan İK uygulamalarının neler

				Nitel/ Yapılandırılmış görüşme			<ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği • İşyeri refahı • Liderlik • Örgütsel gelişim • İş-aile dengesi • Çalışma ortamı 		olduğu ortaya çıkarılmıştır.
16	Khan vd. (2021)	Uluslararası şirket birleşmelerinde İKY uygulamalarının çeviklik ile ilişkisinin belirlenmesi	İngiltere	Kavramsal Çalışma	Birleşme Sonrası Çeviklik (Post-Merger Agility)	Beceri-Motivasyon- Fırsat Geliştirici İKY (AMO-Enhancing HRM)	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek performanslı iş sistemleri • Müşteri odaklı İK sistemleri • Yüksek bağlılık sistemleri • Yenilikçi İK uygulamaları 	Beceri-Motivasyon-Fırsat Modeli (BMF/AMO, Appelbaum vd., 2000)	Geçişli hafıza sistemlerinin birleşme sonrası çeviklik ve BMF geliştirici İKY uygulamaları arasındaki ilişki aracı olduğu önerilmiştir.
17	Martinez- Sanchez ve Vicente-Oliva (2022)	İK esnekliği seviyesinin ve bilgiyi özümleme kapasitesinin çevik inovasyonu nasıl destekleyebileceğinin belirlenmesi	İspanya	N = 161 çalışma/ Nicel/ Meta-analiz	Çevik İnovasyon (Agile Innovation)	İK Esnekliği (HR flexibility)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi için dahili İK esnekliği • Bilgi için harici İK esnekliği 	Bilgiyi Özümleme Kapasitesi (Absorption Capacity of Knowledge, Cohen ve Levinthal, 1990) Bilgi Temelli Yaklaşım (Knowledge-Based View, Barney, 2001)	Bilgiyi özümseyebilmek için dahili ve harici İK esnekliği, ürün geliştirme süreçlerini destekler.
18	McMackin ve Hæffernan (2021)	Çevik İKY'nin kuramsal çerçevesinin belirlenmesi	İrlanda	Kavramsal Çalışma	Örgütsel Çeviklik	Stratejik İKY	<ul style="list-style-type: none"> • Çeviklik için İK (Stratejik düzey) • Çevik İK (Operasyonel düzey) 	Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991) İşlem Maliyeti Kuramı (Transaction Cost Theory, Williamson, 1971)	Örgütsel çeviklik için örgüt stratejileri, İK stratejileri ve operasyonel İK stratejileri olmak üzere 3 aşama bulunmaktadır.
19	Menon ve Suresh (2020)	Yükseköğretimde çevikliği etkileyen etmenlerin belirlenmesi	Hindistan	Nicel/ Kapsamlı literatür taramasına dayalı yorumlayıcı yapısal modelleme (interpretive structural modeling)	Örgütsel Çeviklik	İK Stratejileri (HR Strategies)	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli eğitim ve geliştirme • Açık iletişim sistemleri • Kararlara katılım • Performansa dayalı ödüllendirme 	İnsan Sermayesi Kuramı (Becker, 1962; Wright vd., 1994)	İK stratejileri örgüt yapıları üzerindeki belirleyici etkisiyle değişime hazır olma, dış çevreyi algılayabilme, örgütsel öğrenme ve paydaşlarla işbirliği ile ilişkilidir.
20	Mollet ve Kaudela-Baum (2022)	Çevik örgütlerde İK yeteneklerinin incelenmesi	İsveç	N= 7, Bilgi teknolojileri işletmesi/ Nicel/ Vaka analizi	Örgütsel Çeviklik	İK Yetenekleri (HR Capabilities)	<ul style="list-style-type: none"> • Takım temelli ve değer uyumu temelli işe alm • İK koçluğu • Güçlendirme • İşletme çevikliği sağlayan işveren 	Olgunlaşma Modeli (Maturity Model, Werder & Maedche, 2018) Holakrasi Modeli (Holacracy Model, Robertson, 2015)	Önerilen kavramsal modelde çevik insan yönetimi, İK uzmanı, liderler ve çalışanların sorumluluk paylaştığı bir alandır. Çevik örgütlerde İK paylaşılmış/dağıtık (distributed) bir yapıya

							markası		sahiptir.
							<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli öğrenme • İş biçimlendirme • Düzlemsel olmayan kariyer yolları 		
21	Munteanu vd. (2020)	İşgücü çevikliğini arttıran İKY uygulamalarının belirlenmesi	Romanya	N= 60, İşletme/ Nicel/ Anket formu	İşgücü Çevikliği	İKY Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> • Seçici işe alım • Yetenek yönetimi • Yenilikçilik için sürekli geliştirme • Geribildirim • Liyata dayalı ödüllendirme • Kariyer olanakları • Karar almada çalışan katılımı • Güçlendirme • Özerklik 	-*	İşgücü çevikliğini arttıran uygulamalardan en sık başvurulanlar seçici işe alım ve takım çalışmasıdır.
22	Nijssen ve Pauwe (2012)	Çalkantılı zamanlarda İKY'nin örgütsel çevikliğe katkılarının incelenmesi	Hollanda	Kavramsal Çalışma	Örgütsel Çeviklik	İKY Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> • İşgücü ölçeklenebilirliği (workforce scalability) • İşgücü akışkanlığı (workforce fluidity) • Hızlı örgütsel öğrenme • Hızlı uyum sağlayabilen örgüt yapısı • İşgücü planlama • Çalışan katılımı • Bilgi paylaşımı 	Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991) Dinamik Yetenekler Kuramı (Teece, 1997)	Örgütsel çevikliğim geliştirilebilmesi için hangi İKY süreçlerinin katkıda bulunabileceğine ilişkin model önerilmiştir.
23	Salmen ve Festing (2022)	Çalışan çevikliği ve İKY'nin rolüne ilişkin sistematik derleme çalışması	Almanya	Sistematik Derleme	Çalışan Çevikliği (Employee Agility)	İKY Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> • Esnekliği teşvik eden İKY • Eğitim • Ödüllendirme • Geribildirim • Katılım • Güçlendirme • Sürekli gelişim • İş rotasyonu • Takım temelli çalışma • Bilgi paylaşımı 	İş Talepleri-Kaynakları Kuramı (Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Bakker & Demerouti, 2014) Kişi-Çevre Uyumu Kuramı (Person-Environment Fit Theory, Edwards vd., 1998)	Çalışan çevikliğinin kuramsal temelleri ve yapılmış tanımları incelenmiş, etkili olabilecek İKY uygulamalarının esnekliği teşvik edici biçimde tasarlanması gerektiği öne sürülmüştür.
24	Shafer vd.	Örgütsel çevikliği	ABD	N=30, İşletme	Örgütsel Çeviklik	İK Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım 	-*	Örgütsel çevikliği

(2001)	destekleyen İK stratejisinin oluşturulması	temsilcisi/ Nitel/ Vaka analizi Yarı-yapılandırılmış görüşme					<ul style="list-style-type: none"> Eğitim Esnek görevlendirmeler Tanıma Takım temelli çalışma Sürekli gelişim İçsel ödüllendirme 360 derece geribildirim 		destekleyen İK stratejileri iş zenginleştirme, temel değerleri sağlamlaştırma ve kişisel gelişimi teşvik etme olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. İK stratejileri ve uygulamalarının işgücüne çevik özellikler kazandırarak davranışsal çıktılara yol açacağı önerilmiştir.
25	Subramanian ve Suresh (2022)	Çevik İKY uygulamaları için kavramsal çerçeve önerisi	Hindistan	N= 1 perakende işletmesi/ Nitel/ Çok düzeyli bulanık yaklaşım (multi-grade fuzzy approach)	Örgütsel Çeviklik	Çevik İKY	<ul style="list-style-type: none"> Yetenek yönetimi Eğitim ve geliştirme Performans yönetimi Ödüllendirme İK yazılımı ve veri analitiği Örgüt kültürü ve liderlik 	-*	Vaka analizinde ele alınan işletme için İKY uygulamaları, İK araçları ve öğrenme kültürü oluşturma önerileri sunulmuştur.
26	Tripathi ve Dhir (2022)	İK geliştirme uygulamalarının öğrenme çevikliği ve örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi	Hindistan	N= 413, Yöneticiler/ Nitel/ Anket formu	Öğrenme Çevikliği (Learning Agility)	İK Geliştirme Uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim Kariyer geliştirme Performans yönetimi 	Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory, Blau, 1964)	İK geliştirme uygulamalarını öğrenme çevikliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.
27	Zavyalova vd., (2020)	Çevik ve geleneksel proje yönetimi yaklaşımlarında İKY mimarilerinin kıyaslanması	Rusya	N=154, İK uzmanları ve hat yöneticileri Nitel/ Anket Formu	Çevik Proje Yönetimi (Agile Project Management)	İKY Mimarisi (HRM Architecture)	<ul style="list-style-type: none"> Beceri geliştiren İKY uygulamaları Motivasyon artırıcı İKY uygulamaları Fırsatları artıran İKY uygulamaları 	Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991) Beceri-Motivasyon-Fırsat Modeli (BMF/AMO, Appelbaum vd., 2000)	Bulgular, yüksek performanslı çevik örgütlerin İKY mimarilerinin, yetenek, motivasyon ve fırsat artırıcı uygulamaların geniş bir kullanımının benimsediğini göstermektedir.
<p>Notlar: * Belirli bir kuramdan bahsedilmemiştir. -Görgül çalışmalarda örneklemin elde edildiği ülke, kavramsal çalışmalarda ilk yazarın bağlı olduğu ülke esas alınmıştır. -Kavramların İngilizce karşılıkları, okuyucuya yardımcı olması için Türkçe karşılıklarının yanında verilmiştir. -Çalışmalar yazar ismine göre alfabetik olarak sıralanmıştır.</p>									

Yıl, Ülke, Örneklem ve Yönteme İlişkin Bulgular

Sistemik derleme sonucunda 27 eserin 2012-2022 yılları arasında yayınlanmış olduğu ve en fazla eserin (n=9) 2022 yılında yayınlandığı belirlenmiştir. Ayrıca 4 eser 2021, 7 eser ise 2020 yılına aittir. Ülkeler açısından Almanya (n=3), ABD (n=1), Fas (N=1), Finlandiya (n=1), Fransa (n=1), Hindistan (n=5), Hollanda (n=1), İngiltere (n=2), İran (n=3), İrlanda (n=1), İspanya (n=2), İsveç (n=1), Malezya (n=1), Portekiz (n=1), Romanya (n=1), Rusya (1) ve Yemen'e (n=1) ait çalışmalar olduğu belirlenmiştir. En çok çalışmanın Hindistan ve İran'da yapıldığı görülmüştür. Eserler araştırma yöntemi açısından incelendiğinde 6 eserin kavramsal, 21 eserin ise görgül eserler olduğu belirlenmiştir. 21 görgül eserin 7 tanesi nitel, 14 tanesi ise nicel araştırma yöntemini benimsemiştir. Örneklem türü açısından yapılan incelemede nitel araştırmalarda üç eserde, nicel araştırmalarda ise 5 eserde yönetsel kademedeki bireylerden veri toplandığı belirlenmiştir.

Çeviklik Yaklaşımları, İKY Yaklaşımları ve İKY Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 1'e bakıldığında yapılan çalışmalarda çeviklik kavramına farklı perspektiflerden bakılmış olduğu görülmektedir. Örgütsel çeviklik (n=9), stratejik çeviklik (n=6) ve işgücü çevikliği (n=4) en sık kullanılan üç çeviklik türüdür. İKY açısından bakıldığında ise farklı yaklaşımların ele alındığı göze çarpmaktadır. Eserlerde karşılaşılan İKY yaklaşımları arasında Beceri-Motivasyon-Fırsat Geliştirici İKY (n=1), Bilgi Temelli İKY (n=1), Çevik İKY (n=2), Destekleyici İKY (n=2), Elektronik İKY (n=2), İK Becerileri (n=1), İK Esnekliği (n=1), İK Geliştirme (n=1), İK Stratejileri (n=2), İK Yetenekleri (n=1), İKY Mimarisi (n=1), Paradoksal İKY (n=1), Proje Temelli Örgütlerde İKY (n=1), Stratejik İKY (n=3), Yalın-Esnek-Dayanıklı-Yeşil İKY (n=1), Yeşil İKY (n=1) bulunduğu belirlenmiştir. Genel olarak İKY uygulamalarını ele alan ve herhangi başka bir kavramla ilişkilendirmeyen 4 çalışma olduğu görülmüştür.

Tablo 1'de her bir eserde bahsedilen İKY uygulamalarına yer verilmiştir. Bu uygulamaların İKY işlevleri bağlamında gruplandırılmış ve özetlenmiş hali Tablo 2'de görülmektedir. İşe alım işlevi kapsamında takım üyelerinin görüşünü alma, çevik yetkinliklerin işletmeye çekilmesi ve seçilmesi, çevikliği destekleyen işveren markası oluşturulması yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme işlevi için gelecekteki bilgi ve becerilere ilişkin eğitimler, iş rotasyonu, çevik teknikler ve dijital araçlara ilişkin eğitimler, sürekli eğitim ve geliştirme bulunmaktadır. Kariyer yönetimi işlevinde çevik yetkinlikler çerçevesinde işletmeye çekme, seçme ve elde tutmaya ilişkin geniş kapsamlı bir yetenek yönetimi, koçluk ve dikey olmayan kariyer yolları vardır. Performans ve ödül yönetiminde çevik yetkinlikler çerçevesinde takım temelli hedef belirleme, değerlendirme ve ödüllendirme bulunmaktadır. İKY işlevlerine ek olarak çevik örgütlerde İK analitiği, Elektronik İKY, örgüt kültürü ve liderlik konularına da değinilmiştir.

Tablo 2: İKY Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İKY İşlevi	Çeviklik Bağlamında Önerilen Uygulamalar
İşe Alım	İşe alımda takım üyelerinin görüşünü alma (Mollet & Kaudela-Baum, 2022) Krizlerde dayanıklı, öz-denetim sahibi, gelişime açık, çapraz-fonksiyonel becerilere sahip, takımın parçası olabilen, kaynak bulabilen, değişime tolerans gösterebilen yeteneklerin işletmeye çekilmesi ve seçilmesi (Doz, 2020; Mollet & Kaudela-Baum, 2022) Çevikliği destekleyen işveren markası oluşturma (Mollet & Kaudela-Baum, 2022)
Eğitim ve Geliştirme	Gelecekte ihtiyaç duyulabilecek bilgi ve becerilere yönelik eğitimler verilmesi Dijital araçlar, teknolojiler ve tekniklere yönelik eğitimler verilmesi (Heilmann vd., 2020) İş rotasyonu (farklı proje grupları arasında) (Salmen & Festing, 2022) Çalışanlara çevik yöntemlerin öğretilmesi (örn. Kanban, SCRUM, vb. (Subramanian & Suresh, 2022) İşgücü esnekliği/mobilitesi (Ajgaonkar vd., 2022) Sürekli eğitim ve geliştirme (Menon & Suresh, 2020) Hızlı öğrenmeyi teşvik etme (Nijssen & Paauwe, 2012)
Kariyer Yönetimi	Gelişmiş yetenek yönetimi (Harsh & Festing, 2020) Koçluk (Mollet & Kaudela-Baum, 2022) Dikey olmayan kariyer yolları (Mollet & Kaudela-Baum, 2022)
Performans ve Ödül Yönetimi	Takım temelli hedef belirleme (Doz, 2020) Takım temelli performans değerlendirme (Doz, 2020; Subramanian & Suresh, 2022) Kısa ve düzenli aralıklarla birden çok kaynaktan geri-bildirim alma (Subramanian & Suresh, 2022) Çevik yetkinlikleri ödüllendirme (dayanıklılık, değişime tolerans, esneklik vb.) (Subramanian & Suresh, 2022) 360 derece geribildirim (Shafer vd., 2001)
İK Analitiği ve Elektronik İKY	İK yazılımları ile işgücü istatistiklerinin yapılması (Subramanian & Suresh, 2022) İKY uygulamalarını elektronik temelde bütünleştirme (Al-Kasasbeh vd., 2016)
Örgüt Kültürü ve Liderlik	Yenilik odaklı, esnek iş dizaynı (Ambituuni vd., 2021; Doz, 2020) Güçlendirme kültürü (Cuhna vd., 2020) Psikolojik güvenlik ortamı (Cunha vd., 2020) İş-aile dengesi (Heilmann vd., 2020) Açık iletişim (Menon & Suresh, 2020) Çalışan katılımı (Menon & Suresh, 2020; Munteanu vd., 2020) Salmen & Festing, 2022) Uyumcu liderlik (adaptive leadership) (Doz, 2020)

Kuramsal Altyapıya İlişkin Bulgular

Yapılan incelemede çeviklik ve İKY arasındaki ilişkileri incelerken en fazla değinilen kuramın Dinamik Yetenekler Kuramı (Dynamic Capabilities Theory, Teece vd., 1997) (n=5) ve Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View, Barney, 1991) (n=5) olduğu belirlenmiştir. Diğer kuramların kullanım sıklıkları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Eserlerde Kullanılan Kuramlar, Varsayımları ve Sıklıkları

Kuram	Varsayım	Kullanım Sıklığı
Dinamik Yetenekler Kuramı (Dynamic Capabilities Theory, Teece vd., 1997)	Dinamik yetenekler bir örgütün derinlerinde yer alan, elde etmesi veya taklit edilmesi zor ve büyük ölçüde bilgi çalışanlarına ve uzmanlara bağlı niteliklerdir.	5
Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View, Barney, 1991)	Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kullanabileceği değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez stratejik kaynaklar olduğunu varsayar.	5
Beceri-Motivasyon-Fırsat Modeli (BMF/AMO, Appelbaum vd., 2000)	İKY sistemleri çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme, motivasyonlarını ve çalışma fırsatlarını arttırmak üzere üç ana amaca yönelik faaliyetler içerir.	2
Paradoks Kuramı (Paradox Theory, Keegan vd., 2019)	Farklı taleplerin gerginliklere neden olduğu ve aktörlerin bu gerginlikleri çözmek yerine yönetmeye çalışmasını öne sürer.	2
Stratejik İKY (Strategic HRM, Boselie & Paauwe, 2005)	Uzun dönemli işletme hedeflerine katkıda bulunabilecek şekilde İKY uygulamalarının tasarlanmasını ifade eder.	2
İşlem Maliyeti Kuramı (Transaction Cost Theory, Williamson, 1971)	Bir işletmenin örgütteki maliyetleri asgari düzeye indireyecek şekilde işlemlerini yapılandıracağını varsayar.	1
Bilgi Temelli Yaklaşım (Knowledge-Based View, Barney, 2001)	Bir işletmenin bilgiyi kullanımı, değer yaratma sürecine etki edeceğini öne sürer.	1
Bilgiyi Özümseme Kapasitesi (Absorption Capacity of Knowledge, Cohen & Levinthal, 1990)	Bir işletmenin yeni ve dış bilginin değerini tanıma, özümseme ve ekonomik amaçlara uygulama yeteneğidir.	1
Holakrasi Modeli (Holacracy Model, Robertson, 2015; Mollet & Kaudela-Baum, 2022)	Bireysel çalışanlardan ziyade iletişim ve karar alma sistemlerini etkileyerek öz-yönetimi (self-management) desteklemeye yönelik çağdaş bir yönetim modelidir.	1
İnsan Sermayesi Kuramı (Human Capital Theory, Becker, 1962; Wright vd., 1994)	Bireysel çalışanların, eğitim ve öğretim yoluyla geliştirebilecekleri bir dizi beceri veya yeteneğe sahip olduğunu öne sürer.	1
İnsancıl Girişimcilik (Humane Entrepreneurship (HumEnt), Kim vd., 2018)	Girişimcilik, liderlik ve İKY'nin değer odaklı ve sürdürülebilir bir bileşimini oluşturarak istihdam yaratma ve toplumsal refahı arttırmayı öngörür.	1
İş Talepleri-Kaynakları Kuramı (Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Bakker & Demerouti, 2014)	İş talepleri yüksek ve iş kaynakları düşük olduğunda, stres ve tükenmişliğin arttığını varsaymaktadır.	1
Kişi-Çevre Uyumu Kuramı (Person-Environment Fit Theory, Edwards vd., 1998)	İnsanların, çevrelerine uyma ve kendi özelliklerine uygun ortamlar arama konusunda doğuştan bir ihtiyaç duyduklarını öne sürer.	1
Olgunlaşma Modeli (Maturity Model, Werder & Maedche, 2018)	Çevikliğe ulaşmada başlangıç, dönüşüm ve olgunlaşma olmak üzere üç aşama bulunmaktadır.	1
Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory, Blau, 1964)	İnsanların bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir ilişkinin ya da eylemin bedellerini ve ödülleri ölçerek ve nihayetinde ödülleri maksimize etmeye çalışarak kararlar verdiklerini varsayar.	1

Araştırma Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Sistematiik derleme sonucunda araştırmaya dahil edilen kavramsal ve görgül tüm çalışmalarda çeviklik ve İKY arasında olumlu ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Ancak bu eserlerin tümünde dikkat çeken bir nokta, hem çeviklik kavramına hem de İKY'ye farklı şekilde yaklaşılmış olmasıdır. Örneğin, Ajgaonkar vd. (2022) işgücünü evik hale getirebilmek için İKY süreçlerinin evik hale getirilmesini ne srmştir. Ambituuni vd. (2021) ise İKY uygulamaları veya modellerinin, proje temelli örgütlerde stratejik çevikliğe ulaşılmasında karşılaşılacak zorlukları ortadan kaldıracabileceğini öngörmüşlerdir. Bu bakımdan yazarlar, proje temelli İKY yaklaşımını benimsemiş ve stratejik çevikliğe odaklanmışlardır. Cunha vd. (2020) Paradoksal İKY yaklaşımını çerçevesinden örgütlerin doğaçlama yeteneği kazanabileceğini ve stratejik çeviklik elde edebileceğini ortaya koymuştur. Paradoksal İKY, "istihdam ilişkisi bağlamında insanın yönetiminde sürekli olarak ikilik ve gerginliklerle karşı karşıya kalan bir fonksiyon olarak İKY"yi ifade etmektedir (Aust vd., 2015:198). Garcia-Alcaraz vd. (2017) İKY uygulamalarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini ve bu ilişkide stratejik çevikliğin aracı role sahip olduğunu bildirmişlerdir. Bu bağlamda incelenen çalışmaların bulguları, İKY uygulamalarının farklı perspektiflerden de olsa örgütsel çeviklik ve stratejik çeviklik üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğunu destekler niteliktedir. Khan vd.'nin (2021) alışması İKY uygulamalarının özellikle şirket birleşmelerinden sonra oluşan çevikliğe destek olabileceğini göstermiştir. İşgücü evikliğine odaklanan alışmalar, İKY uygulamalarının çalışanları daha evik hale getirebileceğini ne srmştir (Al-Kasasbeh vd., 2016; Shafer vd., 2001).

Bazı çalışmaların yeni İKY yönelimlerine ilişkin nerileri bulunduğu grlmştir. Alipour vd. (2022) Yalın İKY, evik İKY, Dayanıklı İKY ve Yeşil İKY'nin çeviklik ile ilişkilerini incelemişlerdir. Martinez-Sanchez ve Vicente-Oliva (2022), evikliğe katkıda bulunabilecek bilgi için dahili ve harici İK esnekliğinden bahsetmişlerdir. Zavyalova vd. (2020) ise BMF modeli çerçevesinde beceri geliştiren, motivasyon arttıran ve fırsat arttıran İKY olmak üzere İKY uygulamalarını üç kategoride ele almışlardır. İncelenen eserlerin tümünde farklı çeviklik yaklaşımları ele alınsa da İKY ile olumlu ilişkilere sahip olduğu sonucuna varıldığı grlmştir.

SONUÇ VE TARTIşMA

Bu çalışmada, çeviklik ve İKY arasındaki ilişkileri konu alan kavramsal ve görgül çalışmaların derinlemesine incelenmesi ve İKY'nin çeviklik bağlamında nasıl ele alındığına detaylı bir bakış atabilmek amaçlanmıştır. Bu amaçla çeviklik kavramını örgüt bağlamında ele alan ve İKY politikaları/prosedürleri/süreçleri/mimarisi/uygulamalarını birlikte içeren, İngilizce ve Türkçe dilinde, özgün araştırma veya derleme türünde, SSCI, SCI, SCI-

Expanded, ESCI ve SCOPUS'ta taranan dergilerde yayınlanan makale türündeki 27 eser sistematik derleme yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, eserin yayınlandığı yıl, çalışmanın konusu, örneklemin ait olduğu veya örneklemin belirtilmediği durumlarda ilk yazarın bağlı olduğu ülke, örneklem türü, çalışmanın yöntemi ve veri toplama aracı, kullanılan çeviklik ve İKY yaklaşımları, incelenen İKY uygulamaları, çeviklik ve İKY arasındaki bağlantıyı kurabilmek için kullanılan kuramsal altyapı ve bulguların özeti açısından detaylı biçimde incelenmiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde 2020-2022 yılları arasında yapılan çalışmalarda artış olduğu ve en fazla eserin 2022'de yayınlanmış olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çeviklik ve İKY arasındaki ilişkilere yönelik ilginin artış gösterdiği söylenebilir. Ülkeler açısından incelendiğinde en çok çalışmanın Hindistan ve İran'da yapıldığı belirlenmiştir. Hindistan, bilgi teknolojileri sektörünün oldukça yoğun olduğu bir ülke olması nedeniyle çeviklik çalışmalarında önde geldiği düşünülebilir. Ancak bu çalışmada, çeviklik ve İKY odaklı çalışmaların yoğunluğunu ülkelere göre açıklayabilecek yeterli düzeyde veri elde edilmemiştir. İncelenen çalışmalar araştırma yöntemi açısından değerlendirildiğinde 6 kavramsal çalışmanın yanında 21 görgül çalışmanın 14 tanesinin nicel, 7 tanesinin nitel yöntemi benimsemiş olduğu belirlenmiştir. İncelenen eserlerin yaklaşık 1/3'ünün nitel yöntemle gerçekleştirilmiş olması, çeviklik ve İKY arasındaki ilişkinin henüz keşif aşamasında sayılabilecek gelişmekte olan bir alan olduğunu düşündürmektedir.

Bu çalışma çerçevesinde yanıt aranan sorulardan biri, İKY için çevikliğin ne anlama geldiği ve İKY bağlamında çevikliğin hangi perspektiflerden incelendiğidir. İncelenen eserlerde kullanılan çeviklik yaklaşımları değerlendirildiğinde en sık kullanılan yaklaşımın örgütsel çeviklik olduğu ve ikinci sırada stratejik çevikliğin yer aldığı görülmüştür. Diğer çeviklik yaklaşımları işletme birleşmeleri, yalın, tedarik zinciri ve işgücü bağlamında çevikliklerdir. Dolayısıyla çevikliğin farklı alanlarda ele alındığı görülmektedir. Araştırma sorularından bir diğeri ise çeviklik ile bağdaştırılan İKY yaklaşımlarının neler olduğudur. Yapılan incelemede farklı çeviklik yaklaşımlarının İKY ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Eserlerde karşılaşılan İKY yaklaşımları arasında Beceri-Motivasyon-Fırsat Geliştirici İKY, Bilgi Temelli İKY, Çevik İKY, Destekleyici İKY, Elektronik İKY, İK Becerileri, İK Esnekliği, İK Geliştirme, İK Stratejileri, İK Yetenekleri, İKY Mimarisi, Paradoksal İKY , Proje Temelli Örgütlerde İKY, Stratejik İKY, Yalın-Esnek-Dayanıklı-Yeşil İKY, Yeşil İKY bulunduğu belirlenmiştir. İKY uygulamalarına ilişkin bulgular incelendiğinde her bir İKY işlevi için farklı uygulamalar öneren çalışmalar olduğu gibi İKY uygulamalarını belirli gruplar altında incelemeyi öneren yazarlar olduğu da görülmüştür. Örneğin, Shafer vd. (2001), işe alım, eğitim, ödüllendirme, 360 derece geribildirim gibi uygulamaları sıralamıştır. Alipour vd. (2022) Yalın İKY, Çevik İKY, Dayanıklı İKY ve Yeşil İKY, Martinez-Sanchez ve Vicente-Oliva

(2022), çevikliğe katkıda bulunabilecek bilgi için dahili ve harici İK esnekliği, Zavyalova vd. (2020) ise BMF modeli çerçevesince beceri geliştiren, motivasyon arttıran ve fırsat arttıran İKY olmak üzere İKY uygulamalarını üç kategoride ele almışlardır.

Araştırma kapsamında yanıt aranan diğer bir soru ise çevik hale gelmekte veya çevik yöntemlerin etkili olmasında İKY'nin nasıl bir rol oynadığıdır. Bu soruya yanıt bulabilmek için araştırma kapsamına dahil edilen 27 çalışmanın bulguları incelenmiş ve kısaca özetlenmiştir. Görgül çalışmalar incelendiğinde elde edilen bulgulara dayanarak İKY uygulamalarının örgütsel çevikliğinin (Al-Qaralleh & Atan, 2022) ve stratejik çevikliğinin (Ambituuni vd., 2021) belirleyicilerinden olduğu saptanmıştır. Ayrıca stratejik İKY'nin stratejik çevikliğinin bir öncülü olduğu (Ananthram & Nankervis, 2013; Doz, 2020) ortaya koyulmuştur. Daha açık bir ifade ile İKY, örgütsel çeviklik ve stratejik çeviklik üzerinde olumlu etkilere sahip görünmektedir. Diğer çalışmalarda ise Çevik İKY'nin işgücü çevikliğini etkilediği (Heilmann vd., 2020) ve İK geliştirmenin öğrenme çevikliğini olumlu yönde etkilediği (Triphati & Dhir, 2022) belirlenmiştir. Benzer şekilde İKY süreçlerinin çevik hale getirilmesinin işgücü çevikliğini arttıracığı (Ajgaonkar vd., 2022 (Çevik İKY); Al-Kasasbeh vd., 2016 (E-İKY) ve İKY uygulamalarının çevik zihniyet üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu (Alavi & Aghakhani, 2023) görülmüştür. Bu bağlamda İKY süreçlerinin birey düzeyinde çalışanlar üzerinde yaratacağı etkiyle işgücünü daha çevik bir hale getirebilme potansiyeli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte İKY'nin çevikliğe olan katkıları yalnızca bireysel, operasyonel veya stratejik anlamda sınırlı kalmayarak aynı zamanda örgütlerde bir zihin seti veya kültür oluşturulmasında da kilit bir role sahip görünmektedir (Ajgaonkar vd., 2022). Ayrıca yapılan çalışmalarda İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik ve stratejik çevikliğe katkıda bulunarak örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı (Ananthram & Nankervis, 2013; Battour vd., 2021) ve ekonomik performansını arttırdığı (Garcia-Alcaraz vd., 2017) görülmüştür. Bu bilgiler ışığında İKY'nin örgütsel çeviklik ve stratejik çeviklik aracılığıyla örgütsel başarıya katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bazı çalışmalar çeviklik ve İKY arasındaki ilişkileri açıklayabilecek kavramsal çerçevelere odaklanmışlardır. Bu çalışmaların genel olarak “İKY çevikliğe nasıl katkıda bulunabilir?” sorusuna yanıt aradığı düşünülebilir. Örneğin, Nijssen ve Paauwe (2012) örgütsel çevikliğinin geliştirilebilmesi için hangi İKY süreçlerinin katkıda bulunabileceğine ilişkin model önermişlerdir. Bu modelde işgücü ölçeklenebilirliği (workforce scalability), işgücü akışkanlığı (workforce mobility) ile hızlı öğrenme ve uyum gibi konuların İKY'nin gündeminde olması gerektiğini savunmuşlardır. Diğer yandan Mollet ve Kaudela-Baum (2022) çevik insan yönetimini; İK uzmanı, liderler ve çalışanların sorumluluk paylaştığı bir alan olarak tanımlamış ve çevik örgütlerde İKY'nin paylaşılmış/dağıtık (distributed) bir yapıya sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Salmen ve Festing (2022), çalışan çevikliğinin kuramsal temellerini ve yapılmış tanımları incelenmişler, etkili

olabilecek İKY uygulamalarının örgütlerde esnekliği teşvik edici biçimde tasarlanması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Bu çalışmanın kuram ve uygulamaya yönelik bazı katkıları bulunmaktadır. Kuramsal katkılardan ilki, İKY için çevikliğin ne anlama geldiğini kuramsal olarak açıklayabilmektir. Sistematik derleme sonucunda İKY ve çeviklik ilişkisinin Dinamik Yetenekler Kuramı, Kaynak Temelli Yaklaşım ve BMF Modeli açısından incelendiği belirlenmiştir. Bu bağlamda özellikle dinamik iş çevrelerinde faaliyet gösteren işletmelerin değişimlere hızlı biçimde uyum sağlayabilmesi için bazı kritik yeteneklere sahip olması gerektiği, bu yeteneklerin geliştirilmesinde İKY uygulamalarının rolünün bulunduğu söylenebilir. Ayrıca çeviklik kazanabilmek için “insan” etmeninin önemli bir “kaynak” olarak düşünüldüğü ve İKY uygulamaları sayesinde işgücü çevikliğinin kazanılabileceği yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Ajgaonkar vd, 2022). Bu ve benzer çalışmaları inceleyerek çeviklik bağlamında İKY uygulamalarının neler olabileceği özetlenmiş ve hem stratejik hem de operasyonel anlamda çevik bir İKY anlayışının hangi süreçleri içerdiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca incelenen çalışmalarda çeviklik ve İKY arasındaki ilişkilerde hangi kuramsal altyapının, çeviklik ve İKY yaklaşımlarının kullanıldığının belirlenmesinin gelecekte İKY ve çeviklik konusunda araştırma yapmak isteyenlere yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu çalışma, yöneticiler ve karar alıcılara için de bazı öneriler sunmaktadır. Özellikle çevik zihin yapısını kazanmak isteyen, henüz çevik yaklaşımı benimsememiş, çevik yöntemleri halihazırda kullanan ama bunlar daha etkili nasıl kullanabilecekleri konusunda bilgiye ihtiyaç duyan veya İKY’yi nasıl çevik hale getirebileceklerini araştıran yöneticiler ve İK uzmanları için bazı çıkarımlar yapılabilir. Öncelikle, örgüt çevikliği veya stratejik çeviklikten bahsedebilmek için üst yönetim başta olmak üzere bir örgütteki tüm çalışanların çevik bir zihin seti oluşturmaya hazır olması ve çeviklik ile ilişkili kavramlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği söylenebilir. Bunun yanı sıra İKY’nin stratejik bir bakış açısıyla gözden geçirilmesi ve İKY uygulamalarının çeviklik için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenekleri örgüte kazandırabilecek ve bunları doğru yöne kanalize edebilecek şekilde tasarlanması gerektiği belirtilebilir (Ananthram & Nankervis, 2013). Çevik yöntemlerin kullanıldığı örgütlerde genellikle proje temelli süreçler ve yoğunluklu olarak takımlar bulunmaktadır. Örgütlerin takımlara özerklik için eylem özgürlüğü tanıırken aynı zaman da bir amaç duygusu sunması gerektiği düşünülmektedir (Cunha vd., 2020). Ayrıca, esnek örgüt yapısı nedeniyle, çevik örgütlerde çalışanlar bir projeden diğerine geçebilir, sorumluluk ve ödül seviyelerini artırabilir veya azaltabilir. Bu tarz örgütlerde kariyer gelişimi için farklı çözümler üretilebilir (Mollet & Kaudela-Baum, 2022). Performans ve ödüllendirme süreçlerinde çevik yapının gerektirdiği üzere takım temelli hedef belirleme, değerlendirme ve birden çok kaynaktan geribildirim alma noktalarına özellikle dikkat edilmelidir. Ayrıca çevik örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi dijital araçları kullanabilmek olduğu için İK analitiği, dijital İKY ve yapay zeka

kullanımı örgütlerin gündemine alması gereken önemli konulardandır (Subramanian & Suresh, 2022). Daha açık bir ifade ile çevik bir örgütte tüm İKY işlevlerinin dijital ortamlara aktarılması, işgücü verileri ve anahtar performans göstergelerinin dijital ortamda takibi ve analizi, çalışanlara ilişkin süreçlerin daha etkin yürütülmesini sağlayarak örgütlere stratejik rekabet avantajı sağlayabilecektir. Son olarak yenilik odaklı esnek iş dizaynı, çalışanların kararlara katılımını arttırmak, projeler arası iş rotasyonu sayesinde çalışanlara çapraz-fonksiyonellik kazandırmak ve çalışanların uyum sağlama yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir liderlik tarzının benimsenmesi örgütsel çeviklik için önerilebilecek uygulamalardandır (Doz, 2020; Menon & Suresh, 2020).

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, bu çalışmada çeviklik ve İKY arasındaki ilişkilere yönelik sistematik derleme yöntemine dayalı bir incelemenin yapılması, değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin kurulmasını olanaksız kılmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın kapsamı, örneklem seçiminde belirlenen kriterler ve arama yapılan veri tabanları ile sınırlıdır. Ayrıca çeviklik ve İKY ilişkilerinin incelendiği çalışma sayısının oldukça sınırlı olması da geniş kapsamlı çıkarımlara varmayı engellemektedir. Bu araştırmanın ana odak noktası çeviklik ve İKY yaklaşımları veya uygulamaları olduğu için farklı yaklaşımlara yönelik ayrı ayrı derinlemesine incelemeler yapılmamıştır. Örneğin, gelecek araştırmalarda stratejik çeviklik ve stratejik İKY gibi yalnızca belirli yaklaşımlara odaklı incelemeler yapılabilir. Bu incelemelerde daha yeterli sayıda ve nitelikte çalışma olması durumunda meta-analiz yöntemi kullanılarak değişkenler arası anlamlı ilişkiler olup olmadığı incelenebilir. Bununla birlikte, Türkiye’de çeviklik ve İKY bağlantısını incelemek üzere keşfedici araştırmaların yapılması ülkemizdeki mevcut duruma ışık tutabilir. Ayrıca şu ana dek yapılan çalışmalarda İKY’nin çeviklik aracılığıyla örgütsel performansı arttırdığı belirlenmiştir. Bu bakış açısıyla İKY’nin performans üzerindeki etkisinde çevikliğin rolünün birey ve takım düzeylerinde incelenmesi, ilgili yazına katkıda bulunabilir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Bu çalışma tek yazarlıdır ve yazarın katkı oranı %100’dür. Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Agile Alliance (2001). Agile Manifesto, <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>, (Erişim Tarihi: 07.01.2023).

Ajgaonkar, S., Neelam, N. G., & Wiemann, J. (2022). Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (4), 951-982. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2507>.

Alavi, S. & Aghakhani, H. (2022). Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its

practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (3), 599-624. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232>.

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>.

Alipour, N., Nazari-Shirkouhi, S., Sangari, M. S. & Vandchali, H. R. (2022). Lean, agile, resilient, and green human resource management: the impact on organizational innovation and organizational performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(55), 82812-82826. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21576-1>

Al-kasasbeh, A. M., Halim, M. A. S. A. & Omar, K. (2016). E-HRM, workforce agility and organizational performance: A review paper toward theoretical framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), 10671-10685.

Al-Qaralleh, E. R., & Atan, T. (2022). Impact of knowledge-based HRM, business analytics and agility on innovative performance: linear and FsQCA findings from the hotel industry. *Kybernetes*, 51(1), 423-441. <https://doi.org/10.1108/K-10-2020-0684>

Ambituuni, A., Azizsafaei, F., & Keegan, A. (2021). HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: Managing paradoxical tensions. *Journal of Business Research*, 133, 170-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.048>

Ananthram, S., & Nankervis, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(4), 454-470. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12004>

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why highperformance work systems pay off*. London: ILR Press.

Aust, I., Brandl, J. & Keegan, A. (2015). State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective. Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 194-213. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2015-03-Aust>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>

Battour, M., Barahma, M. & Al-Awlaqi, M. (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13 (9), 5315. <https://doi.org/10.3390/su13095315>

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9-49. <http://www.nber.org/books/univ62-3>

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*. 34(5), 550-566. <https://doi.org/10.1108/00483480510612512>

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.

Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>

Danese, P., Manfè, V., & Romano, P. (2018). A systematic literature review on recent lean research: state-of-the-art and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 579-605. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12156>

Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*. 44(4), 10-17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>

Denning, S. (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy & Leadership*, 46(3), 3-9. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0021>

Denning, S. (2020). *Agile devri*, Okuyan Us.

Dhir, S., Kumar, D., & Singh, V. B. (2019). Success and failure factors that impact on project implementation using agile software development methodology.

In *Software Engineering: Proceedings of CSI 2015* (pp. 647-654). Springer Singapore.

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of Organizational Stress*, 28(1), 67-94.

Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile project management—agilism versus traditional approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17. <https://doi.org/10.1080/08874417.2009.11646044>

Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>

Garcia-Alcaraz, J. L., Maldonado-Macias, A. A., Alor-Hernandez, G., & Sanchez-Ramirez, C. (2017). The impact of information and communication technologies (ICT) on agility, operating, and economical performance of supply chain. *Advances in Production Engineering & Management*, 12(1), 29. <https://doi.org/10.14743/apem2017.1.237>

Glaister, K. W., Ahammad, M. F., & Junni, P. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Organizational ambidexterity and human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1785-1789. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1028757>

Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223-1247. <https://doi.org/10.1080/002075498193291>

Hamidianpour, F., Esmaeilpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105-118 <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v12n7p105>

Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>

Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A. (2022). Work from Home Success: Agile work characteristics and the Mediating Effect of supportive HRM. *Review of Managerial Science*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>

Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291-1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>

Junker, T., Bakker, A., & Theunissen, D. D. (2022a). Organizational Agility: Routine Dynamics, Work Design and Proactive Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 18118). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.18118abstract>

Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022b). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 75(12), 2189-2217. <https://doi.org/10.1177/00187267211030101>

Karaçam, Z. (2013). Sistematik derleme metodolojisi: Sistematik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.

Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management*, 33(2), 79-95. <https://doi.org/10.1177/2397002218810312>

Kettunen P, Laanti M, Fagerholm F, Mikkonen T (2019) Agile in the Era of Digitalization: A Finnish Survey Study. In: Franch X, Männistö T, Martínez-Fernández S (eds) Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2019. Lecture Notes in Computer Science, vol 11915. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35333-9_28

Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2021). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*, 59(8), 1877-1894. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1722>

Kim, K. C., ElTarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56, 10-29. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12431>

Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.

Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.007>

Martinez Sánchez, Á., Pérez-Pérez, M., & Vicente-Oliva, S. (2019). Agile production, innovation and technological cooperation: Overlapping priorities of manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*. 14(4), 597-615. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2018-0410>

Martinez-Sanchez, A., & Vicente-Oliva, S. (2022). Supporting agile innovation and knowledge by managing human resource flexibility. *International Journal of Innovation Science*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2021-0200>

McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: fine in practice, but will it work in theory?. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>

Menon, S., & Suresh, M. (2020). Synergizing education, research, campus operations, and community engagements towards sustainability in higher education: A literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 1015-1051. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2020-0089>

Mollet, L. S., & Kaudela-Baum, S. (2022). Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00570-4>

Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>

Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 3545. <https://doi.org/10.3390/su12093545>

Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.011>

Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0147>

Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>

Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>

Rebentisch, E., Schuh, G., Dölle, C., Mattern, C., & Abel, H. (2018). Defining agile culture using topic modelling. In *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference* (pp. 2111-2120). <https://www.designsociety.org/publication/40608/DEFINING+AGILE+CULTURE+USING+TOPIC+MODELLING>

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.

Roper, I., Prouska, R., & Chatrakul Na Ayudhya, U. (2022). The rhetorics of ‘agile’ and the practices of ‘agile working’: Consequences for the worker experience and uncertain implications for HR practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2099751>

Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms’ competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334. <https://ssrn.com/abstract=3335720>

Salmen, K., & Festing, M. (2022). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386-4439. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>

Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-12. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>

Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(3), 197-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.1011>

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>

Singh, A., Singh, K., & Sharma, N. (2013). Knowledge Management: the agile way. In *Proceedings of the Information and Knowledge Management*. 3(3), 143-152. <https://core.ac.uk/reader/234671370>

Subramanian, N., & Suresh, M. (2022). Assessment framework for agile HRM practices. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 135-149. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00294-6>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Tolchinsky, P. D. (2015). Accelerating Change: New Ways of Thinking about Engaging the Whole System. *Organization Development Journal*, 33(4).

Tripathi, A., & Dhir, S. (2022). HRD interventions, learning agility and organizational innovation: A PLS-SEM modelling approach. *International Journal of Organizational Analysis*. (ahead-of-print) <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2021-3064>

Türk Dil Kurumu (2022), Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi 11.11.2022).

Ulrich, D. & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department, *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2018-0046>

Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>

Wendler, R. (2013). The structure and components of agility—a multi-perspective view. *Informatyka Ekonomiczna*, (28), 148-169.

Werder, K., & Maedche, A. (2018). Explaining the emergence of team agility: a complex adaptive systems perspective. *Information Technology & People*, 31(3), 819-844. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0125>

Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112-123. <https://www.jstor.org/stable/1816983>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*. 28 (5), 1095-1112. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>