

ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Pelin ÖZGÜNAY* & Serdar EGELİ**

Öz

Çeviklik kavramına önem veren pazar şartlarında karmaşıklığın farkında olan yaratıcılığa ve inovasyona önem veren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Verimli bir iş tatmini için tüm dünyanın kabul ettiği vizyona ve iletişim becerilerine sahip olma, hızlı hareket etme ve karar alma gibi konular çevik liderliğin konuları arasında yer almaktadır. Bu noktada işletmelerce daha fazla vurgulanması gereken kararlara katılımın çalışanların çevik liderlik davranış özellikleri ile harmanlanması önemlilik teşkil etmektedir. Bu araştırma çevik liderlik özelliklerinin, iş tatmini ve kararlara katılmadan ne ölçüde etkileneceğini ortaya koymaktadır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde ya çevik liderliğin ne olduğunun anlaşılmasına veya ortaya konulmaya çalışıldığı araştırmalar ya da geleneksel liderlik yaklaşımlarının çeşitli yönetim kavramlarıyla ilişkilendirildiği araştırmalara rastlanmıştır. Araştırma hipotezleri için ortaya konulan testlerin analizleri neticesinde çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatminini etkilediği; çalışanların çevik liderlik özellikleriyle iş tatmini ilişkisine kararlara katılımın kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bulgulara bağlı olarak bankalarda iş tatmininin en yüksek seviyeye çekilmesinin, çevik liderlik özelliklerinin güçlendirilmesinin ve kararlara katılımın aktif bir rol göstermesi açısından önemliliği ve konuya ilişkin öneriler ortaya konmuştur. Buna göre; Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, bankaların işletme verimliliği, çalışan memnuniyeti ve geleneksel yönetim anlayışlarının yetersizliği gibi sorunlara çözüm niteliğindedir. Çevik liderlik özellikleri ile nitelikli çalışan istihdamının devamlılığı; iş tatmininin optimum seviyelere çıkarılması ve kararlara katılım ile iş tatminin artırılması; kararlara katılıma bağlı olarak fikir ve önerilerin geliştirilmesi ile katımlı, yenilikçi bir yönetimden söz edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Çevik liderlik, İş Tatmini, Kararlara Katılım.

* Bu makale doktora tezinden çıkarılmıştır.

* Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, SHMYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü/Sağlık Kurumları İşletmeciliği Pr., pozgunay@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2146-3181>

** Doç. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İİSBF Turizm Rehberliği Bölümü, scop@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1101-5676>

A STUDY ON THE MEDIATING ROLE OF PARTICIPATION IN DECISIONS IN THE EFFECT OF AGILE LEADERSHIP TRAITS ON JOB SATISFACTION

Abstract

In market conditions that attach importance to the concept of agility, leaders who are aware of complexity and attach importance to creativity and innovation are needed. Subjects such as having the vision and communication skills accepted by the whole world for an efficient job satisfaction, acting quickly and making decisions are among the subjects of agile leadership. At this point, it is important to blend the participation in the decisions that should be emphasized more by the enterprises with the agile leadership behavior characteristics of the employees. This research reveals the extent to which agile leadership characteristics will be affected by job satisfaction and participation in decisions. When the studies in the literature are examined, it has been found that either the researches that try to understand or reveal what agile leadership is, or the studies that associate traditional leadership approaches with various management concepts. As a result of the analyzes of the tests put forward for the research hypotheses; It has been determined that participation in the decisions partially mediates the relationship between the agile leadership characteristics of the employees and their job satisfaction. Depending on the findings, the importance of maximizing job satisfaction in banks, strengthening agile leadership characteristics and participation in decisions in terms of showing an active role and suggestions on the subject were presented. According to this; The results of the research are solutions to problems such as the operational efficiency of banks, employee satisfaction and the inadequacy of traditional management approaches. Continuity of qualified employee employment with agile leadership characteristics; increasing job satisfaction to optimum levels and increasing job satisfaction through participation in decisions; It is possible to talk about a participatory, innovative management with the development of ideas and suggestions depending on participation in decisions.

Keywords: Agile Leadership, Job Satisfaction, Participation in Decisions.

Giriş

Günümüzde işletme verimliliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkan çevik liderlik kavramı işletme biliminin bütün dallarında tüm çalışanlar tarafından sıkça kullanılan bir yaklaşım haline gelmiştir. Çevik liderliğe yönelik bir takım özellikler söz konusudur. Değişim odaklı, hızlı, esnek, yetkin takım odaklı, sonuç odaklı gibi özellikler çevik liderlik yaklaşımına bir bakış açısı kazandırmaktadır. Çevik liderliğin bu davranışsal paradigmaları ve bu paradigmalardan çevre ile uyumu işletmelerce dikkate alınmaktadır.

Örgütlerde çeviklik kavramının ortaya çıkmasında farklı nedenler söz konusudur. Fakat örgütlerdeki bu süreçte en önemli unsurun lider olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde, güçlü, etkin, hızlı, esnek öngörülü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderlerin başarısını örgütün diğer çalışanları ortaya koymaktadır. Liderin iş görenlerle olan etkileşimi, işletmenin temel

amaçları etrafında buluşmayı, bu amaç için en iyisini gerçekleştirme isteğiyle yön bulmaktadır. Örgütlerde lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin iş tatminini olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği düşünülmektedir. Çevik liderlik anlayışında, liderin çalışanlarla kaliteli ve başarılı etkileşim içerisinde olması üzerinde durulmuştur. Buradan yola çıkarak, örgütlerde liderlerin çalışanlarla güçlü iletişim ve yakınlık geliştirmesinin iş tatminini oldukça etkileyeceği düşünülmektedir.

Çevik liderlik özellikleri ile birlikte iş tatmini üzerinde etkisi araştırılan diğer temel değişken kararlara katılımıdır. Çalışanlar, kendi görev tanımını ilgilendiren konularda başkalarından daha çok bilgi sahibidirler. Görevi ile yapılması gerekenleri ilk fark edecek olanlar çalışanlardır. Kararlara katılım, çalışanların düşünsel olarak gelişmesini, sorumluluk bilincinin artmasını gerektirir. Kararlara katılımın bireysel olarak çalışanların kendini geliştirmesine de olanak tanımaktadır. Bu olanağın ortaya çıkması çalışanları motive etmektedir. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda kararlar üretmesi, seçenekler oluşturması sıklıkla bağlılığı peşinden getirmektedir. Aslında buradan yola çıkarak çalışanların kendi başlarına seçim yaparak karar verme yetkisine sahip olduğu durumlarda daha fazla sorumluluk bilincine sahip olmaktadır. Karar yetkisini bir başkasına devretmek, başkasının karar vermesini beklemek kararlara katılmayı gerçekleştirmemektedir. Tam tersi kararların paylaşılması kararlara katılımı ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini etkileşimi ve kararlara katılımın aracılık rolü üzerinde durulmuştur. Çalışanların karşılıklı olarak değer ortaya koymaları işletmelerde arzulanan ve işletmeyi başarıya götüren bir unsur olmaktadır. Çalışanların süreç odaklı davranışları, samimiyetleri, yetki paylaşımı gibi üzerinde durulacak birçok faktör çevik anlayışın hızla ilerlemesine neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle hızla gelişim ve değişim gösteren banka sektöründe, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin üzerinde durulduğu bankaların çoğalmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın aracılık rolünü belirlemeye yönelik ortaya konulan araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Literatürde konu ile ilgili var olan teoriler banka sektörü içerisinde gerçekleştirilen araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle hem literatüre hem de sektör açısından bankalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1. ÇEVİK LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Yusuf vd. (1999) çevikliği, tekrar düzenlenen kaynakların uyumuyla hızla değişim gösteren pazar koşullarında müşteri odaklı ürün ve hizmetler ortaya koyabilmek, bilgi yönünden verimli bir çevrede en iyi uygulamaları gerçekleştirmek olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, süreçlerin yürütülmesi esnasında, esneklik, yenilikçilik, hız, kalite, karlılık, proaktiflik gibi rekabet faktörlerinin de dikkate edilmesi gerektiği ortaya koyulmaktadır.

Çevik liderlik, ekiplerin başarılı olması için uygun ortamı geliştirmekle ilgilenmektedir. Çevik liderler, sürekli değişen ve belirsiz bir ortama uyum sağlayabilmektedirler. Zihniyetleri daima yenilik ve fırsata odaklanmaktadır. Odakları şekillendirebilmektedirler. Her yönüyle çeviklik, sürekli kalite iyileştirme fikri ortaya koymaktadır (Cestou, 2020, s. 16). Çevik liderlik modeli, hızlı özelliği olan duyarlı, karar alıcı, risk alan, krizlerle başa çıkabilen bir özellik göstermektedir. Çevik lider yeni endüstriyel uygulamalara uyum sağlamaktadır. Karşılaşılan tüm değişikliklere rağmen; üretkenlik nasıl en üst düzeye çıkarılır ve takım çalışması nasıl oluşturulur gibi sorulara ustalıklı cevap vermektedir. Ayrıca çevik liderlik, inovasyona sahip; değişikliklerle, krizlerle başa çıkmak için çözümler ve her an gelebilecek baskılar karşısında atik bir tavır sergilemektedir. (Prasongko ve Adianto, 2019, s. 130).

2. ÇEVİKLİK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Çevikliğin tedarik zincirindeki değişikliklere uyumu hem esneklik hem de imalat endüstrisine dayanmaktadır. 1990'ların başlarında konsept, dinamik ve gelişen piyasa koşulları karşısında organizasyonel adaptasyon ihtiyacı, hızlılık gerektiren girişimlerdeki uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında kabul görmüştür. Çeviklik adaptasyonu günümüzün rekabet ortamında giderek artan bir şekilde kurumsal başarıyla ilişkilendirilmektedir. Çevikliğin iki sabit bileşeni olan hız ve yanıt verme, rekabet için kritik bir önem teşkil etmektedir. Rekabetin değişen doğası ve aynı zamanda bir rekabet ortamına duyulan temel ihtiyaç nedeniyle çevikliğin temelleri, bir kuruluşun gelişen dış pazara uyulanabilirliği, hızı ve duyarlılığı için bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Harraf vd., 2015, s. 677).

Christopher ve Towill'e (2002) göre çeviklik; organizasyonel yapıları kapsayan işletme çapında bir yetenek anlamına gelmektedir. Bilgi sistemleri, lojistik süreçler ve zihniyetleri kapsamaktadır. Çevik bir organizasyonun özelliği olarak esneklik temel kavramlardan biri olmaktadır. Başlangıçta, üretim esnekliğine giden yolun, hızlı geçişleri mümkün kılan otomasyonlar olduğu düşünülmekteydi. Daha sonra üretim esnekliği fikri, daha geniş bir iş bağlamı ve bir tedarik zinciri felsefesi olarak çeviklik kavramı doğmuştur.

Worley ve Lawler III (2010), yeni bir model geliştirmek için oluşturulmuş bir çeviklik çerçevesi önermektedir. Kuruluşların geleneksel tasarımdan koptuğu varsayımlarını ortaya koyarak, her bir tasarım öğesinin veya özelliğinin nasıl olması gerektiğinin altını çizmektedir. Esnekliğin göz önünde bulundurularak tasarlanmasını gerektiğini ve ardından bunların sırayla somutlaştırılması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Performans seviyelerinin hem uyulanabilirliği hem de sürdürülebilirliği desteklemek için dinamik bir süreç olduğunu açıklamaktadır. Stratejik liderlik kavramlarıyla uyulanmış ve entegre edilmiş bir sistemin yeni bir model oluşturmak için gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

3. ÇEVİKLİK KAVRAMININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Yönetimde çeviklik kavramının öne çıkması ve bunun neticesinde hızlıca kararların ortaya çıkması, işlerin etkili ve güçlü bir şekilde neticelenmesi sağlamaktadır. Son yıllarda Türkiye'deki işletmelerin çevik anlayışa doğru geçiş yapması gelecek yıllarda çevik anlayışının çok daha ilerleyeceğinin bir göstergesi olmaktadır. Yönetimde çevik anlayışın ilerleyebilmesi için ilk başta esneklik göstermeyen işletmelerin yönetim anlayışında toplu bir değişiklik yapılması gerekmektedir. Çünkü ortaya çıkan çevik anlayış ancak buna inanan liderler ve takım üyeleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Küresel piyasalarda etkili ve güçlü olabilmek için seri bir değişime adapte olmak gerekmektedir ve bu da ancak çevik yönetici ve çalışanlarla olmaktadır (Şanal, 2018, s. 1137).

Şirketlerin ortamına göre ortaya çıkan çeviklik gereksinimiyle çeviklik düzeyi arasındaki fark, şirketlerin gereksinimi olan çeviklik yetersizliğinin düzeyini ortaya çıkarmaktadır. Şirketlerin çeviklik yetersizliği kadar çeviklik ortaya çıkarması gerekmektedir. Çeviklik ortaya çıkarmak için şirketlerin çeviklik kabiliyetlerinin çok üstünde olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Var olan kaynakları çerçevesinde ve mevcut durumda daha fazla çeviklik elde edemeyecek olması ise, çeviklik elde etmede şirketlerin güçsüz noktalarını tespit etmeleri gerekmektedir (Durmuşoğlu ve Ersoy 2016, s. 163).

Gelecekteki belirli gelişmelerin kesin olarak öngörülmesi gittikçe zorlaşsa da değişimin hızı artmaya devam etmektedir. Karmaşıklık ve karşılıklı bağımlılık büyümeye devam etmektedir. Değişim uzmanları on yıldan fazla bir süredir organizasyonel güçlü eğilimlerin farkında olmaktadır. Hızla değişmeyi öngören ve bunlara yanıt veren kuruluşlar çevik şirketler geliştirmektedir. Sürdürülebilir başarının tadını çıkarmak için şirketlerin kurumsal çeviklik düzeyini geliştirmesi gerekmektedir. Hala şirketlerin büyük çoğunluğu için tam teşekküllü stratejik ve operasyonel çeviklik, gerçeklikten ziyade daha çok bir istek şeklinde gözlemlenmektedir. Öyleyse üst düzey yöneticilerin çevikliğin en kritik konulardan biri olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmaktadır. Bugün şirketlerde ihtiyaç duyulan liderlik kapasiteleri esas alınarak hızlı değişim koşulları altında etkin bir şekilde liderlik etme becerisi olarak ortaya çıkmaktadır (Joiner ve Josephs, 2007, s. 36).

4. ÇEVİKLİĞİN BOYUTLARI

Çeviklik, hızlılık, cevap verme, esneklik, proaktiflik, yenilikçilik, yetkinlik olarak boyutlandırılmaktadır.

4.1. Hızlılık

Çeviklik kelimesi hız tanımından daha büyük bir kavram olmakla birlikte hız kelimesiyle de eş değer kullanılmaması gerekmektedir. Çeviklik büyük düzen ve yapısal değişiklikleri ortaya koymayı gerektirmektedir. Çevik üretimin, esneklik ya da tepki hızıyla eş değer ortaya konulması kısıtlı anlamda kullanılması anlamına gelmektedir (Baki, 2003, s. 298).

Liderliğinizin tarzı ve stratejilerin, iletişimin, karar vermenin hızı, işletmelerin çeviklik düzeyini arttırmaktadır. İnanır (2020) şöyle bahsetmektedir: Hızlılık boyutu örgütlerin faaliyetleri sırasında hızlı hareket etmesiyle ilgili durumu ortaya koymaktadır. Özellikle müşterilerin beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayan örgütler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Hızlı ve esnek olmak çevik şirketlerin karakteristik iki özelliği olmaktadır. Hızlılık, işi tamamlama hızını, esneklik ortamlardaki değişikliklere adapte olma yeteneklerini belirtmektedir. Çeviklik kavramı ise süratli bir şekilde hareket etmek ve ortamlardaki değişimlere hızlıca uyum sağlamak anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle çeviklik eş zamanlı olarak hem hızlı hem de esnek olabilmek olarak ifade edilmektedir.

4.2. Cevap Verme

Farklı sektörlerdeki şirketler değişikliklere farklı yanıt vermektedir. İşletmeler değişikliklere karşı stratejik yeteneklerini de göz önünde bulundurarak özel durumlara cevap vermektedir. Bu noktada müşterilere odaklanmak çoğu katılımcı tarafından vurgulanmaktadır. Yanıt verebilirlik çevik bir yetenek olarak listelenmektedir. Yanıt verebilirlik, değişiklikleri tanımlama, yanıt verme becerisi olarak açıklanmaktadır. Hızlı bir şekilde reaktif veya proaktif olarak değişikliklere yanıt verebilmektir. Yanıt verme; değişiklikleri algılama, tahmin etme, değişikliklere anında tepki, değişikliklerden kurtarma olarak ifade edilmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000, s. 506). Değişiklikler ve fırsatlar belirlenerek ve onlara karşı tepkisel yanıt verilmektedir. Değişim kültürü, tüm organizasyon düzeylerindeki insanların değişikliklere, farklı fikirlere, yeni fikirlere ve teknolojiye karşı olumlu ve korkusuz bir tavır sergilediği bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Değişim kültürü, yönetim ve işçilerdeki değişikliklere yanıt vermek için her seviyede, sürekli olarak işletmeyi taramaları gerekmektedir. Müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle ilgili değişiklikleri ve fırsatları belirlemek için çalışma ortamı işletme tarafından istismar edilebilmektedir. Bu açıdan yeni teknolojileri, uygulamaları ve yöntemleri belirlemek gerekmektedir. Üretime, yönetime ve organizasyona başarılı bir şekilde yanıt vermek için işletme tarafından etkin kullanılması ve değişikliklere uyum sağlanması gerekmektedir (Sherehiy vd., 2007, s. 457).

4.3. Esneklik

Esneklik, bir firmanın uzun vadeli piyasa ortamında temel değişikliklerini ayarlamaktadır. Böylece, bir firmanın çevresel değişikliklere, teknolojik değişikliklerine, talep değişikliklerine ve arzuya cevap verme kapasitesi açısından esneklik anlam kazanmaktadır. Esneklik aynı zamanda yetenek olarak da tanımlanabilmektedir. Esneklik ve çeviklik kavramı bir ilişki kurduğunda, çeviklik bir organizasyonun dış belirsizliklerine hızlı bir şekilde yanıt vermektedir. Esneklik ise, belirsizliklere değişim yoluyla verilen yanıt olarak tanımlanabilmektedir. Esneklik ve çeviklik işletmelerde yüksek

tedarik zinciri seviyeleri için bir itici güç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda esneklik daha yüksek seviyelerde çevikliğe yol açmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin esneklik seviyelerini arttırmak için daha çok yatırım yapmaları ön görülebilir bir varsayım olmaktadır. Ek olarak esneklik, bir üretim, teslimat miktarlarında uyarlanabilirliği ele alma konsepti ve müşteri talebindeki değişimlere, değişikliklere cevap verecek nitelikler açısından arzı etkilemektedir (Shekarian vd., 2019, s. 2).

4.4. Proaktiflik

Proaktif faaliyetler fırsat ve tehditleri ortaya çıkmadan fark etmek, ortaya çıkacakları tahmin etmek ve tedbir almak amacıyla yapılan yöntem ve teknikler olarak tanımlanmaktadır (Ertikin, 2017, s. 78). Etkili yanıt verme becerisine sahip şirketler, var olan ve muhtemel değişimlere karşı hazırlıklı olmaktadır ve kaynaklarını en etkili şekilde tasarlayarak hızlı ve etkili bir şekilde bu değişikliklere karşı yanıt verebilmektedirler. Bu durum da şirketin proaktif eylemler ortaya koymasını desteklemektedir. İşletmelerin ortamlardaki değişikliklere adapta olması ile birlikte değişikliklere proaktif bir şekilde yanıt verebilmeleri de önemlilik teşkil etmektedir (İmamoğlu vd., 2021, 3s. 111).

4.5. Yenilikçilik

Küresel anlamda devam eden süratli değişiklikler insanların yeni ortaya çıkan duruma çok kısa sürede adapte olması, insanların benzerlik gösterdikleri arasından ayrılabilmeleri için yenilikçi bir davranış ortaya koyması zorunluluğunu getirmektedir. 21. yüzyılda elverişli iş gücü ortaya konulabilmesi için kalifiye işçilerin yetişmesinde yenilikçi bir tavır sergilemek temel koşullardan biri olmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne göre bir toplumun refah seviyesinin, istihdam gücünün artış göstermesi, o toplumun inovasyon ortaya koyma ve yenilikleri kavrama becerisine bağlı olmaktadır. Yenilikçilik var olduğumuz yüzyılda insancıl, kurumsal, toplumsal olarak bütün alanlarda fark yaratmanın, katma değer ortaya koymanın başlıca durumu haline gelmektedir (Öztürk ve Summak, 2014, s. 844-846).

4.6. Yetkinlik

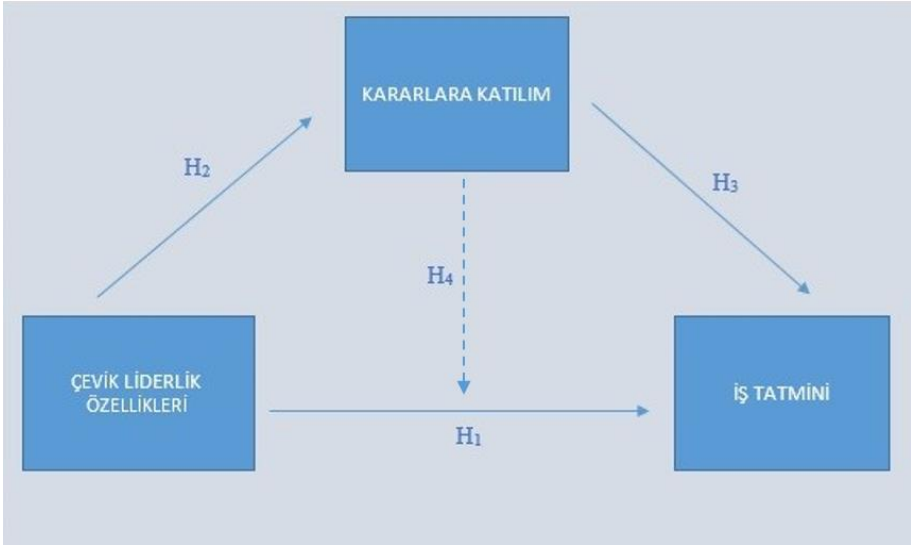
Yetkinlik özelliği örgütsel çevikliğin başka üç becerisini kullanabilme yeteneği olarak ortaya konulmaktadır. Bu sebeple şirketin bir olayı ortaya koyabilme becerisi o şirketin yetkinliğini kullanabilmesiyle ilgili olmaktadır. Yetkinlik, şirketin hızlı ve esnek olmasını ortaya koyma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Eğer şirket bu durumu gerçekleştirirse, hızlı, esnek ve değişikliklere yanıt verebilecek uzmanlığa sahip anlamına gelmektedir. Belli olmayan durumların üstesinden gelebilmek için belli olmayan ve hareketli olan bir pazarda şirketin mevcut becerileriyle hareket etmesi, devamlılığını

koruması güç olabilmektedir. Bu sebepten bu ortamlarda bilgisini test edip devamlı yenilik ortaya koyması ve çevresel durumlarda doğabilecek belirsizlikleri tahmin etmesi, öğrenmesi ve mevcut bilgileriyle şirkete uyarlaması gerekmektedir (Akkaya vd., 2019, s. 26).

5. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modeli ile ilgili literatürde daha çok liderlik özelliklerini etkileyen kavramları ve bunların etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaların olduğu görülmüştür. Cestou (2020), liderlerin başarılarını artırmak için cinsiyet faktörünün nasıl kullanıldığını araştırmıştır. Liderlerin başarıyı artırmak için cinsiyet ifadesini nasıl kullandıklarını ele almak için bir model oluşturulmuştur. Modelin temel yapıları arasında marka tanınırlığı, katılım motivasyonu, cinsiyet ifadesi farkındalığı ve motive edici öğrenme çevikliği kavramları yer almaktadır. Prasongko ve Adianto (2019), Sanayi Devrimi 4.0 döneminde çevik liderliğin rolünün tartışılmasıyla ilgili bir araştırma ortaya koymuştur. Rzepka ve Bojar (2020) ise organizasyonlarda liderlik sorunlarını ele almıştır. Çevik organizasyon kavramı ve nitelikleri belirtilmiş, çevik bir organizasyonda liderin rolü ayrıca özetlenmiştir. Akkaya vd. (2020), farklı sektörlerdeki katılımcılara uygulanabilecek Çevik Liderlik Ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma ortaya koymuşlardır. Dai vd. (2013) araştırmalarında, en başarılı olan çalışanların ve yöneticilerin yüksek düzeyde öğrenme çevikliğine sahip olduklarını göstermişlerdir. Literatürde, firma çalışanları ve yöneticilerinin başarılı bir çevik liderlik özellikleri gösterebilmeleri için modeller geliştirilen araştırmalar görülmüştür. Aynı zamanda araştırmalarda çeviklik kavramı öğrenme ve liderlik özellikleri açısından daha sık ele alınmıştır. Hızlı değişim gösteren belirsiz iş çevrelerinde liderlik yapılarını, davranışlarını inceleyen araştırmaların çoğu, günümüze gelene kadar çevik olmaya çalışan geleneksel yönetimlere ya da genç şirketlere odaklanmıştır. Bunun yanı sıra, şirketleri dinamikleştiren, faaliyetlerine devam etmesine katkıda bulunanların liderler olduğu araştırmalarda vurgulanmaktadır. Bu vurgu, yönetime konu olan liderlik davranışları, kurum kültürü, etik, bireysel ve örgütsel performans, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi konularla ele alınmıştır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde bu araştırma, daha önce yapılmış araştırmalara ek olarak çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini ve kararlara katılıma olan etkilerinin incelendiği bir araştırmadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli ve araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2: Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde etkisi vardır.

H3: Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü vardır.

5.1. Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini İstanbul'da bulunan kamu ve özel bankaların genel müdürlük ve şube çalışanları oluşturmaktadır.

Evreni temsil edecek örneklem sayısı (n);

$$n = \frac{82200 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{82200 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$
$$n = 384,169$$

Evrenin bütününe erişilememesi durumunda, veri toplanması için gerekli olan örneklem sayısının ilgili formülüyle 384 ve üstü olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada anket sayısının 384'ün üzerinde olması hedeflenmiş, 420 adet örneklem sayısı ile araştırma tamamlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Veri toplama tekniğimiz çevrimiçi ortamda doldurtulan anket soru formlarıdır. Formu oluşturan ölçeklerin tercih edilmesinde ücretsiz ve kısa

sürede doldurulabilir olması, direkt istenen kavramları ölçmesi, açık ve anlaşılır olması, güvenilir ve geçerli ölçümler yapması, sayısal veri oluşturması ve tek seferde uygulanabilmesi gibi özellikler aranmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde yer alan çevik liderlik özelliğini ölçmek amacıyla çevik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Akkaya, Kayalidere, Aktaş ve Karğın (2020), yönetim anlayışını yansıtan çevik liderlik özelliklerini açıklayıp, farklı sektörlerde üretim faaliyetlerinde bulunan şirketler üzerinde araştırma yaparak 6 boyut ve 31 ifade içeren Çevik Liderlik Ölçeğini geliştirmişlerdir. Ölçeğin, araştırmanın amacına ve alanına uygunluğu incelenmiş, kabul edilmiş ve araştırmada kullanılmaya uygun görülmüştür.

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan iş tatminini ölçmek amacıyla Macdonald and MacIntyre (1997), tarafından geliştirilen ve on ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, ulusal ve uluslararası alanlarda olmak üzere daha önce pek çok araştırmada kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış olan orijinal kaynaktan alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların kararlara katılımına dair, katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılım Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçeklerinden sadece Katılıma Yönelik Tutum Ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Çalışanların katılıma yönelik tutumları 5 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin orijinal kaynağına ulaşılmıştır.

6. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Araştırmada ölçeğe ait güvenilirlik değerinin bulunmasında, tek bir ölçeğin bir defa uygulanması dolayısıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analiz yöntemi kullanılmıştır.

Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır (Kalaycı, 2008, s. 405);

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha kat sayıları 0,8'den büyük çıktığı için ölçekler yüksek derecede güvenilir kabul edilebilir.

Açımlayıcı faktör analizi araştırmada yer alan ölçeklerin faktör analizlerini ölçmek için kullanılmıştır. Analiz neticesinde, ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO testi hesaplanması sonucunun 60 ve üzeri olması, Bartlett küresellik testi hesaplamasının ise istatistiksel olarak anlamlı bulunması beklenmektedir. Faktör yükü değerlerinin en az 0,40 olması gerekmektedir (Kozak, 2018, s. 136). Faktör analizi hesaplanmasında ölçek maddelerinin ilgili faktörlerle

ilişkilendirilmesi ya da gerekli ise ölçekten çıkarılması durumlarında faktör yükü değerlerine bakılarak ve tespit edilen sonuçlar ortaya konmuştur.

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,942 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,600). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 4425,232 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre ilgili verilen faktör analizi yapılabilmesi için gereken şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,781 ile 0,920 arasında değişen 10 ifade ve tek faktörden oluştuğu analiz sonucunda ortaya konmuştur. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %74,610 olarak hesaplanmıştır.

Kararlara katılım ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,917 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,600). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 3536,2924 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre ilgili verilen faktör analizi yapılabilmesi için gereken şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,942 ile 0,977 arasında değişen 5 ifade ve tek faktörden oluştuğu analiz sonucunda ortaya konmuştur. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %92,730 olarak hesaplanmıştır.

Çevik Liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,979 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,600). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 17999,042 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre ilgili verilen faktör analizi yapılabilmesi için gereken şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,653 ile 0,891 arasında değişen 32 ifade ve tek faktörden oluştuğu analiz sonucunda ortaya konmuştur. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %74,610 olarak hesaplanmıştır.

7. BİREYSEL BULGULAR

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde Ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	f	%
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	218	51,9
<i>Kadın</i>	202	48,1
<i>Toplam</i>	420	100,0

Yaş Grubu		
18-25	48	11,4
26-35	174	41,4
36-49	164	39,0
50 ve üzeri	34	8,1
Toplam	420	100,0
Eğitim		
Lise	12	2,9
Önlisans	53	12,6
Lisans	235	56,0
Yüksek lisans	97	23,1
Doktora	23	5,5
Toplam	420	100,0
Medeni Durum		
Bekar	162	38,6
Evli	258	61,4
Toplam	420	100,0

Katılımcıların bireysel özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımlarına göre araştırmaya katılanların % 51,9'u erkek, % 48,1'i kadın olup, % 61,4'ü evli, % 38,6'sı bekindir. Yaş grupları arasındaki dağılıma bakıldığında çoğunluk % 41,4 ile 26-35 yaş aralığındakilerden oluşmaktadır. Diğer yaş grupları dağılımı, % 39,0 ile 36-49 yaş, % 11,4 ile 18-25 yaş, % 8,1 ile 50 ve üzeri yaş olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların, % 56,0'nın lisans, % 23,1'inin yüksek lisans, % 12,6'sının önlisans, % 5,5 doktora, % 2,9 lise düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Mesleki yeterliliklerin standarda bağlanması ve yasa çerçevesinde korunması, banka sektöründe eğitilmiş çalışan sayısının artması böylelikle de kalitenin yükselmesi sağlanabilir.

8. İŞ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Yüzde Ve Frekans Dağılımları

İş Özellikleri	f	%
Birim		
Genel Müdürlük	164	39,0
Şube	256	61,0

Hizmet Süresi

0-5 Yıl	110	26,2
6-10 Yıl	103	24,5
11-15 Yıl	99	23,6
16-20	51	12,1
21 Yıl	57	13,6
Pozisyon		
Müdür	100	23,8
Müdür yardımcısı	96	22,9
Müfettiş/Müfettiş	8	1,9
Servis elemanı	59	14,0
Uzman/Uzman yardımcısı	150	35,7
Diğer	7	1,7

Tablo 2’de araştırmaya katılanların işleriyle ilgili değerler gösterilmiştir. Verilere göre, katılımcıların % 61,0’ı bankaların şubelerinde, % 39,0’ı bankaların genel müdürlüklerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların pozisyonlarına bakıldığında % 35,3’ü uzman/uzman yardımcısı, % 23,8i müdür, % 22,9’u müdür yardımcısı, % 14,0’ı servis elemanı, %1,9’u müfettiş/müfettiş yardımcısıken %1,7’sinin diğer pozisyonlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların banka sektöründeki hizmet sürelerine bakıldığında, % 26,2’sinin 0-5 yıllık, % 24,5’inin 6-10 yıllık, % 23,6’sının 11-15 yıllık, % 13,6’sının 21 yıllık, % 12,1’inin 16-20 yıllık banka sektörü deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

9. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İŞ TATMİNİ VE KARARLARA KATILIM ÖZELLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon katsayıları ortaya konmuştur. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Çevik Liderlik	İş Tatmini	Kararlara Katılım
Çevik Liderlik	Pearson Correlation	1	,780**	,603**
	Sig.(2-tailed)	-	0,000*	0,000*
	N	420	420	420
İş Tatmini	Pearson Correlation	,780**	1	,669**
	Sig.(2-tailed)	0,000*	-	0,000*
	N	420	420	420

Kararlara Katılım	Pearson Correlation	,603**	,669**	1
	Sig.(2-tailed)	0,000*	0,000*	-

*p<0,001

**0.01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (2-uçlu).

Tablo 3'e göre değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çevik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki 0,780, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki ilişki 0,669, kararlara katılım ve çevik liderlik arasındaki ilişki ise 0,603 olarak hesaplanmıştır.

10. ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMINİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Çalışanların, çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, çevik liderlik bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	St.		p	R	R ²	F/p sig
		B	Hata t				
İş Tatmini	Sabit Etki	0,838	0,109	7,670	0,000		
		0,786	0,031	25,513	0,000	,780	0,609
	Çevik Liderlik						

*p<0,001

H₁: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4'de elde edilen bilgilere göre çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (F=650,922; p=0,000) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özelliklerini ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (R=0,780), bağımsız değişkenin iş tatmininin % 60,9'unu açıkladığı söylenebilir (R²=0,609). Çevik liderlik özelliklerinin (t=7,670; p=0,000) modele katkı sağladığı görülmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların iş tatminini açıklayan tahmin modeli aşağıda ifade edilmektedir.

$$\text{İş Tatmini} = (0,838) + (0,786)(\text{Çevik Liderlik})$$

Çalışanların, çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, çeviklik liderlik bağımsız değişken, kararlara katılım ise bağımlı değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 5’de sunulmaktadır.

Tablo 5. Çevik Liderlik Özelliklerinin Kararlara Katılım Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
Kararlara Katılım	Sabit Etki	1,622	0,156	10,374	0,000	0,603	0,364	239,363 0,000*
	Çevik Liderlik	0,682	0,044	15,471	0,000			

*p<0,001

H₂: Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 5’de elde edilen bilgilere göre çalışanların çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (F=239,363; p=0,000) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özelliklerini ile kararlara katılım arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (R=0,603), bağımsız değişkenin iş tatmininin % 36,4’ünü açıkladığı söylenebilir (R² =0,364). Çevik liderlik özelliklerinin (t=10,374; p=0,000) modele katkı sağladığı görülmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların kararlara katılımı açıklayan tahmin modeli aşağıda ifade edilmektedir.

$$\text{Kararlara Katılım} = (1,622) + (0,682)_{(\text{Çevik Liderlik})}$$

Çalışanların, kararlara katılımın iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, kararlara katılım bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Kararlara Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
İş Tatmini	Sabit Etki	1,160	0,133	8,724	0,000	0,669	0,447	337,988 0,000*
	Kararlara Katılım	0,596	0,032	18,384	0,000			

*p<0,001

H₃: Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 6’da elde edilen bilgilere göre çalışanların kararlara katılımın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (F=337,988; p=0,000) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken kararlara katılım ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (R=0,669), bağımsız değişkenin iş tatmininin % 44,7’ünü açıkladığı söylenebilir (R²=0,447). Kararlara katılımın (t=8,724; p=0,000) modele katkı sağladığı görülmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların iş tatminini açıklayan tahmin modeli aşağıda ifade edilmektedir.

$$\text{İş Tatmini} = (1,160) + (0,596)(\text{Kararlara Katılım})$$

Araştırmanın bu bölümünde çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracı (mediatör) rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çevik liderlik özelliklerine bağlı olarak iş tatmininin meydana gelip gelmemesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kararlara katılımın aracı bir rol üstlenip üstlenmediği ortaya konulmuştur. Aracı etkiyi ortaya çıkartmak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. SPSS Process uzantısı ile Mediator ya da aracı değişken diye ifade edilen hipotez 4 test edilmiştir. Elde edilen bulgulara geçmeden önce aracı değişken üzerinde durulmuştur.

Araştırmada çalışanlara ilişkin olarak, kararlara katılımın aracılık rolüne bakılmıştır. Çalışanların çevik liderlik özellikleri algısı ile iş tatmini algısı arasında öz denetimin aracılık rolünü ölçmeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
Kararlara Katılım	Sabit Etki	1,622	0,156	10,374	0,000	0,603	0,364	239,363 0,000*
	Çevik Liderlik	0,682	0,044	15,471	0,000			
İş Tatmini	Sabit Etki	0,838	0,109	7,670	0,000*	0,78	0,609	650,922 0,000*
	Çevik Liderlik	0,786	0,031	25,513	0,000*			
İş Tatmini	Sabit Etki	0,388	0,112	3,450	0,001	,819 ^a	0,670	424,185 0,000*
	Çevik Liderlik	0,597	0,035	16,812	0,000*			

Kararlar a	0,277	0,031	8,822	0,000*
Katılım				

H₄: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü bulunmaktadır.

Tablo 7’de çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılımın birlikte analize alınması ile beta katsayısında düşme meydana gelmesine rağmen anlamlılığın devam ettiği görülmektedir. Beta değerinin düşmesi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, çevik liderlik özelliklerinden başka değişkenlerin de aracılık etkisi ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen iki regresyon eşitliği aşağıda yer almaktadır;

$$\text{İş Tatmini} = (0,838) + (0,786)_{(\text{Çevik Liderlik})}$$

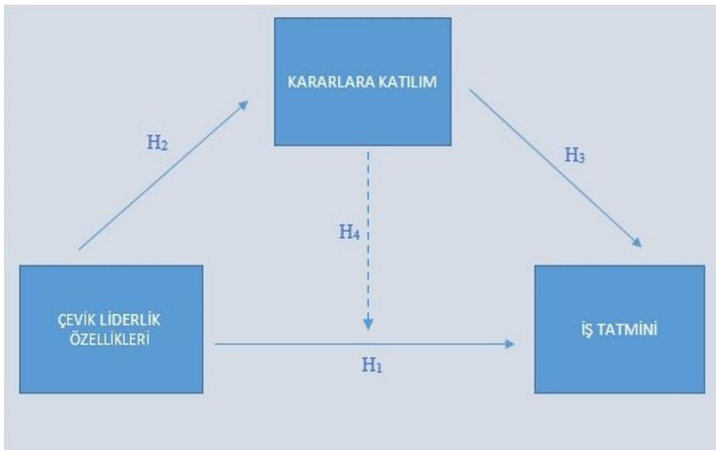
$$\text{Kararlara Katılım} = (1,622) + (0,682)_{(\text{Çevik Liderlik})}$$

$$\text{İş Tatmini} = (0,388) + (0,597)_{\text{Çevik Liderlik}} + (0,277)_{(\text{Kararlara Katılım})}$$

Regresyon analizi sonuçlarına göre, çevik liderlik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişki B=0,786 iken, kararlara katılımın analize dahil edilmesi ile bu ilişki B=0,597 olarak tespit edilmiştir. Bu tespite göre, kararlara katılımın kısmi aracılık rolü ortaya çıkmaktadır. Çevik liderlik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artış iş tatminini 0,786 birim azaltırken, kararlara katılımın aracılık rolü ile çevik liderlikteki bir birim artış iş tatmini 0,597 birim arttırmaktadır.

Bulgulara göre ortaya atılan dört hipotezin kabul ya da ret durumu Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul-Ret Durumu



H₁ “Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”

H₂ “Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”

H₃ “Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”

H₄ “Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü bulunmaktadır.”

H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerine ilişkin yokluk hipotezleri (H₀) reddedilmiştir.

Sonuç

Küresel gelişimin ve değişimin hızla yaşandığı günümüzde ekonomik sektörler çetin bir rekabet ve karlılık yarışına girmişlerdir. Kıyasıya bu rekabette en önemli unsurun insan olduğu görülmektedir. İşletmelerde insan kaynağı, işletme başarısının en önemli faktörüdür. Örgütlerdeki çalışan verimliliğini en yüksek seviyelere çıkarmak için de insanın algı, tutum ve davranışlarını yeniden gözden geçirmek ve yönetmek gerekmektedir. Literatürde de ortaya konulduğu gibi çalışanların deneyim ve öngörülerinin paylaşılması, insan kaynağına dayalı başarının artması anlamına gelmektedir.

Bankalarda çeşitli görevler yapan çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide kararlara katılımın aracılık rolünün belirlenmesinin sektöre ve literatüre önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Buradan hareketle ortaya konulan hipotezlerin testi için çeşitli pozisyonlarda görev yapan 420 banka çalışanlardan toplanan veriler kapsamında, istatistiksel analizler yapılarak çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bulgular çerçevesinde ortaya konulan sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmanın temel amacı olan çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide kararlara katılımın aracılık rolünün belirlenmesi için Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre, çevik liderlik ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ve kararlara katılım arasında güçlü düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Kararlara katılım ve çevik liderlik arasında ise orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada regresyon analizi ile banka sektöründeki çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tespit edilen bulgulara göre, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre birinci hipotez; “Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır” kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenin iş tatmininin % 60,9'unu açıkladığı görülmüştür. Ayrıca çevik liderlik özelliklerinin modele katkı sağladığı görülmektedir. Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerindeki etkisi incelendiğinde elde edilen

bilgilere göre, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre ikinci hipotez; “Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde etkisi vardır” kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılım arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenin iş tatmininin % 36,4’ünü açıkladığı görülmüştür. Kararlara katılımın iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde edilen bilgilere göre çalışanların kararlara katılımın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Basit doğrusal regresyon analizi neticelerine göre bağımsız değişken kararlara katılım ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenin iş tatmininin % 44,7’ünü açıkladığı görülmüştür. Buna göre üçüncü hipotez; “Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde etkisi vardır” kabul edilmiştir. Kararlara katılımın modele katkı sağladığı görülmektedir. Son olarak çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracı (mediatör) rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çevik liderlik özelliklerine bağlı olarak iş tatmininin meydana gelip gelmemesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kararlara katılımın aracı bir rol üstlenip üstlenmediği ortaya konulmuştur. Aracı etkiyi ortaya çıkartmak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara geçmeden önce aracı değişken üzerinde durulmuştur. Araştırmada çalışanlara ilişkin olarak, kararlara katılımın aracılık rolüne bakılmıştır. Çalışanların çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın aracılık rolünü ölçmeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre; Çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılımın birlikte analize alınması ile beta katsayısında düşme meydana gelmesine rağmen anlamlılığın devam ettiği görülmektedir. Beta değerinin düşmesi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, çevik liderlik özelliklerinden başka değişkenlerin de aracılık etkisi ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini ve kararlara katılımı etkilemesi araştırmanın öne çıkan sonuçlarından. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, bankaların işletme verimliliği, çalışan memnuniyeti ve geleneksel yönetim anlayışlarının yetersizliği gibi sorunlara çözüm niteliğindedir. Çevik liderlik özellikleri ile nitelikli çalışan istihdamının devamlılığı; iş tatmininin optimum seviyelere çıkarılması ve kararlara katılım ile iş tatmininin artırılması; kararlara katılıma bağlı olarak fikir ve önerilerin geliştirilmesi ile katılımlı, yenilikçi bir yönetimden söz edilebilir. Çevik liderlik özelliklerinin anlamlı düzeyde güçlendirilmesi, kararlara katılımı yüksek çalışanlar istihdam edilmesi ve iş tatmininin en yüksek seviyelere çekilmesi gibi çalışma sonuçlarının uygulanması, şirket, bölge ve ülke bakımından fayda ortaya koyacaktır. Araştırmanın temelinde ortaya konulan literatür çalışmasında çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım ile ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılımı bir arada ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Literatürde, firma

çalışanları ve yöneticilerinin başarılı bir çevik liderlik özellikleri gösterebilmeleri için modeller geliştirilen araştırmalar görülmüştür. Aynı zamanda araştırmalarda çeviklik kavramı öğrenme ve liderlik özellikleri açısından daha sık ele alınmıştır. Buna göre; liderlerin başarılarını artırmak için cinsiyet faktörünün nasıl kullanıldığı araştırılırken marka tanınırlığı, katılım motivasyonu, cinsiyet ifadesi farkındalığı ve motive edici öğrenme çevikliği kavramları yer verilmiştir. Organizasyonlarda liderlik sorunları Çevik organizasyon kavramı ve nitelikleri belirtilmiş, çevik bir organizasyonda liderin rolü ayrıca özetlenmiştir. Çevik liderlik ölçeği geliştirmeye yönelik araştırma, en başarılı olan çalışanların ve yöneticilerin yüksek düzeyde öğrenme çevikliğine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, şirketleri dinamikleştiren, faaliyetlerine devam etmesine katkıda bulunanların liderler olduğu araştırmalarda vurgulanmaktadır. Bu vurgu, yönetime konu olan liderlik davranışları, kurum kültürü, etik, bireysel ve örgütsel performans, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi konularla ele alınmıştır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde bu araştırma, daha önce yapılmış araştırmalara ek olarak çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini ve kararlara katılıma olan etkilerinin incelendiği bir araştırmadır. Gerçekleşen araştırmada bulgulara göre ortaya çıkan sonuç ve geliştirilen önerilerin, hem örgütsel davranış, stratejik yönetim literatürüne hem de banka sektöründe çalışanların davranışlarının daha iyi algılanıp yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Pelin Özgünay %50 Serdar Egeli %50

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir. / Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, İstanbul Gelişim Üniversitesi'nin Etik Kurulu'ndan izin (30.06.2021 / 2021-23) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Pelin Özgünay: 50% Serdar Egeli: 50%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval. / Ethics committee approval (30.06.2021 / 2021-23) was obtained from İstanbul Gelişim University Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Önerilen Atıf: Özgünay, P. & Egeli, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 560-583. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1336593>

Kaynakça

- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R., ve Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.932>
- Baki, B. (2003). 21.yüzyılın üretim paradigması: Çevik üretim, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 291-305.
- Cestou, J. (2020). *The role of gender expression in agile leadership* [Doktora tezi]. Benedictine University
- Christopher, M. ve Towill, D. R. (2002). Developing market specific supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1-14.
- Dai, G., De Meuse, K. P. ve Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: the results of two field studies. *Journal Of Managerial Issues*, 25(2), 108-131.
- Durmuşoğlu, K. ve Ersoy, A. Y. (2016). *Çevik tedarik zinciri: zaman ve üretim maliyetinin azalması* [Bildiri sunumu]. Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi, Sakarya.
- Ertikin, K. (2017). Hile denetimi: kırmızı bayrakların tespiti için kullanılan proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1(75), 71-94.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: kavramsal bir çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 103 – 124.
- İnanır, A. (2020). *Modern işletmecilikte yönetsel konular*. Eğitim Yayınevi.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42. <https://doi.org/10.1108/00197850710721381>
- Macdonald, S. ve MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Prasongko, A. ve Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan*, 5(3), 126-133.

- Shekarian, M., Nooraiea, S. V.R. ve Parast, M. M. (2019). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics*, 220 (2020), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.011>
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(2007) 445–460.
- Stale, R. N. ve Vogel, R. E. (1997). Participative management and correctional personel: a study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision making and its impact on employee stres and thoughts about quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 401.
- Şanal, M. (2018). Küresel pazarda parlayan çevik şirketler. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4(14), 1130-1138.
- Worley, C. G.ve Lawler, III E. E. (2010). Agility and organization design: a diagnostic framework. *Center for Effective Organizations*, 39(2), 94–204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
- Yılmaz Öztürk, Z. ve Summak, M. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel yenilikçiliklerinin incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 2(1), 844 – 853.
- 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.
- Zhang, D. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

Extended Abstract

In market conditions that attach importance to the concept of agility, leaders who are aware of complexity and attach importance to creativity and innovation are needed. Subjects such as having the vision and communication skills accepted by the whole world for an efficient job satisfaction, acting quickly and making decisions are among the subjects of agile leadership. At this point, it is important to blend the participation in the decisions that should be emphasized more by the enterprises with the agile leadership behavior characteristics of the employees. This research reveals the extent to which agile leadership characteristics will be affected by job satisfaction and participation in decisions.

In the literature, there are separate studies on agile leadership, job satisfaction and participation in decisions. However, no study has been found that examines the relationship between agile leadership characteristics, job satisfaction and participation in decision making. When the studies in the

literature are examined, this research is a research that examines the effects of agile leadership characteristics on job satisfaction and participation in decisions, in addition to previous studies.

The main purpose of the research is to determine the intermediary role of the interaction between agile leadership characteristics and job satisfaction and participation in decisions in this interaction. Within the framework of the purpose of the research, a detailed literature review was conducted on agile leadership characteristics, job satisfaction and participation in decisions. Data were collected from 420 employees working in banks operating in Turkey using the survey technique. The prepared questionnaires were delivered to the employees through online channels. In the analysis of the collected data, percentage and frequency distributions related to individual characteristics and work, Pearson Correlation analysis was used to determine the linear relationship between the variables, and simple linear regression analyzes were used for hypothesis testing.

When the studies in the literature are examined, it has been found that either the researches that try to understand or reveal what agile leadership is, or the studies that associate traditional leadership approaches with various management concepts. As a result of the analyzes of the tests put forward for the research hypotheses; It has been determined that participation in the decisions partially mediates the relationship between the agile leadership characteristics of the employees and their job satisfaction. Depending on the findings, the importance of maximizing job satisfaction in banks, strengthening agile leadership characteristics and participation in decisions in terms of showing an active role and suggestions on the subject were presented. According to this; The results of the research are solutions to problems such as the operational efficiency of banks, employee satisfaction and the inadequacy of traditional management approaches. Continuity of qualified employee employment with agile leadership characteristics; increasing job satisfaction to optimum levels and increasing job satisfaction through participation in decisions; It is possible to talk about a participatory, innovative management with the development of ideas and suggestions depending on participation in decisions.

The rapid leadership understanding of businesses reveals a continuous process today. This development aims as a transition from the traditional management approach brought by a great success to the management style that aims to continue to exist in the coming years by valuing innovation, customer satisfaction, sustainability, quality and comprehensive different criteria as a requirement of the competitive environment of our age.

However, in this process in organizations, the most important element is the Sevens, where the leader is. Organizations need strong, effective, fast, flexible and foresighted leaders. The success of effective leaders lays out the other defense. The interaction of the leader with the employees leads the meeting around all the main goals with the most directing motives for this

purpose. To maintain the positive or negative job satisfaction of the interaction between the leader and the employees in organizations. In the understanding of agile leadership, it is emphasized that the leader has quality and successful interaction with his employees. From this point of view, the leaders in organizations, developing strong communication and intimacy with their employees will greatly affect their job satisfaction.

Along with agile leadership characteristics, the other main variable whose effect on job satisfaction is investigated is participation in decisions. Employees are more knowledgeable than others on matters concerning their job description. Employees are the first to notice what needs to be done with their job. Participation in decisions requires the intellectual development of employees and an increase in their sense of responsibility. Participation in decisions also allows individual employees to develop themselves. The emergence of this opportunity motivates employees. The fact that employees make decisions about their own issues and create options often leads to commitment. In fact, starting from this, employees have a greater sense of responsibility when they have the authority to make decisions by choosing on their own. Transferring the decision authority to someone else, waiting for someone else to make a decision does not make participation in decisions. On the contrary, sharing the decisions reveals participation in the decisions.

In the research, the interaction between agile leadership characteristics and job satisfaction and the mediating role of participation in decisions were emphasized. Mutual value creation by employees is a desirable factor in businesses and leads to success. From this point of view, there is a need to increase the number of banks that emphasize the agile leadership characteristics of employees in the banking sector, which is rapidly developing and changing.

It is thought that the research conducted to determine the mediating role of participation in decisions between agile leadership characteristics and job satisfaction contributes to the literature. The existing theories on the subject in the literature have been tried to be put forward with the research carried out in the banking sector. For this reason, it is thought that it can contribute to both the literature and the sector in terms of banks.

In the research, information about the problem, purpose, hypotheses, importance and limitations of the research was revealed within the scope of agile leadership characteristics, job satisfaction, participation in decisions. The results determined at the end of the research were evaluated, and a conceptual framework was put forward by mentioning the discussions and suggestions.