

# ÇEVİK LİDERLİĞİN TAKIM HEDEF BAĞLILIĞINA ETKİSİNDE YAŞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ<sup>1 2</sup>

Gizem KARATAY<sup>3</sup>

Hülya UZUN<sup>4</sup>

## Öz

Bu araştırmanın amacı, TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bulunan işletmelerde çevik liderliğin takım hedef bağlılığı etkisinde yaşın düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın kapsamını TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) Ar-Ge merkezi olan işletmeler oluşturmaktadır. Bu anlamda örneklem çerçevesi TR33 Ekonomik bölgesinde yer alan il ve ilçelerin Ticaret odalarına kayıtlı 47 adet işletme olarak belirlenmiştir. Veriler, anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada katılımcılar, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma kapsamında verilerin analizinde SPSS 22.0 kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; öncelikle çevik liderlik ölçeğinin boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen çevik liderlik boyutları ile takım hedef bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerine etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. En sonunda ise yaşın düzenleyici etkisini belirleyebilmek amacıyla PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; çevik liderliğin, yetkinlik, hızlı, esnek ve değişim odaklılık, takım odaklılık ve sonuç odaklılık olmak üzere dört boyutunun tespit edildiği, bu boyutlardan sadece takım odaklılığın takım hedef bağlılığı üzerine etkisinde yaşın düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir.

## Anahtar Kelimeler

Çevik Liderlik  
Çeviklik  
Hedefe Bağlılık  
Takım Hedef Bağlılığı  
Yaş Faktörünün Düzenleyici Rolü

## Makale Hakkında

Araştırma Makalesi  
Gönderim Tarihi : 31.12.2024  
Kabul Tarihi : 12.02.2025  
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025  
DOI : 10.58702/teyd.1610819

<sup>1</sup> Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi tarafından desteklenen 2024-34 nolu bilimsel araştırma projesinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Bu makale; Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans programında Dr. Öğr. Üyesi Hülya UZUN danışmanlığında hazırlanan "Çevik Liderlik ve Takım Hedefe Bağlılık Arasındaki İlişki: TR33 Bölgesinde Üretim Yapan AR-GE Sahibi İşletmelerde Bir Araştırma" adlı tezden üretilmiştir.

<sup>3</sup>Bilim Uzmanı, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü, e-posta: gizem\_karatay@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-4990-4678.

<sup>4</sup> Dr. Öğr. Üyesi., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, e-posta: hulya.cinar@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4122-5014.

## EXAMINING THE MODERATING ROLE OF AGE FACTOR ON THE EFFECT OF AGILE LEADERSHIP ON TEAM GOAL COMMITMENT

### Abstract

The aim of this research is to examine the moderating role of age factor in the effect of agile leadership on team goal commitment in enterprises located in the TR33 Economic region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). The scope of the research consists of enterprises with R&D centers in the TR33 Economic region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). In this sense, the sample frame was determined as 47 enterprises registered to the chambers of commerce of the provinces and districts located in the TR33 Economic region. Data were obtained by survey technique. Participants in the research were determined by convenience sampling method. SPSS 22.0 was used in the analysis of data within the scope of the research. In the evaluation of the data, firstly, factor analysis was conducted to determine the dimensions of the agile leadership scale. Correlation analysis was performed to determine the relationship between the determined agile leadership dimensions and team goal commitment. Then, simple linear and multiple linear regression analyzes were conducted to examine the effect of agile leadership and its dimensions on team goal commitment. Finally, regression analysis was conducted using PROCESS Macro (Process v4.2) patch application in order to determine the moderating effect of age. As a result of the analysis, it was determined that four dimensions of agile leadership were identified, namely competence, speed, flexibility and change orientation, team orientation and result orientation, and that only age had a moderating effect on the effect of team orientation on team goal commitment.

### Keywords

Agile Leadership  
Agility  
Goal Commitment  
Team Goal Commitment  
Moderating Role of Age Factor

### Article Info

Research Article

Received : 31.12.2024  
Accepted : 12.02.2025  
Online Published : 15.02.2024  
DOI : 10.58702/teyd.1610819

**Kaynakça Gösterimi:** Karatay, G. ve Uzun, H. (2025). Çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinde yaşın düzenleyici rolünün incelenmesi. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 135-153.

**Citation Information:** Karatay, G. and Uzun, H. (2025). Examining the moderating role of age factor on the effect of agile leadership on team goal commitment. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 135-153.

## GİRİŞ

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimle birlikte yenilikçi fikirler öne çıkmaktadır ve böyle bir durumda rekabet avantajı elde etmenin yolu, çevik yaklaşımla mümkün olmaktadır. Çünkü hızlı değişim, beraberinde artan bir belirsizlik de getirmektedir. Bu hızlı değişim ve belirsizlikle mücadele edebilmek, her geçen gün zor hale gelmektedir. Böylece işletmelerin değişime uyum sağlama, gelecekte olabilecek gelişme ve değişimleri öngörme ve artan belirsizliklerle mücadele edebilmesi için işletmeleri yeni yollar bulmaya yönlendirmektedir. Çevik liderlik yönetimi yaklaşımı, ortaya çıkan hızlı değişim ve belirsizlikler karşısında akıllıca ve etkili eylemlerde bulunma açısından sınırların dışında düşünülmesi, otonomiye arttırması gibi inovasyona doğrudan etki eden bir çalışma ortamı oluşturması sebebiyle işletmeler açısından giderek daha fazla önem verilen bir konu haline gelmiştir. Ancak, değişim ve belirsizlik ortamında liderlerin çevik özelliklere sahip olması yetmemektedir. Belirlenen hedef doğrultusunda liderle birlikte çalışan takımın da bağlılığını göstermesi önemlidir. Bu nedenle, çevik çalışma yöntemlerinin başarısının en önemli nedenlerinden birisi, bireysel performansa değil, takım çalışmasına verilen önceliktir. Dolayısıyla çevik liderlik ve takım çalışması günümüzde birlikte değerlendirilen inovasyona doğrudan katkı sağlayan, işletme performansını geliştiren güncel bir yaklaşımdır.

Çevik lider, işletmelerin değişen teknoloji ve dış çevreye uyumunu sağlamaktadır (Kouzes ve Posner, 1999, s. 133). Çevik liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda çevik liderlik özelliklerini (Özdemir ve Çetin, 2019, s. 312), çevik liderlik becerisi algısını (Bir ve Koç, 2022, s. 1270) belirlemeye yönelik çalışmalar yer alırken Akkaya ve ark. (2020, s. 1605) tarafından yapılan çalışmada ise çevik liderlik ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Delioğlu ve Uysal (2023, s. 121) tarafından yapılan çalışmada, dijital dönüşümün sorunsuz ve başarılı bir şekilde uygulanmasında çevikliğinin önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Cinnioğlu ve Ertoğrul (2022, s. 2599) tarafından yapılan bir çalışma ise çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün varlığını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Özgünay ve Egeli (2023, s. 560) tarafından yapılan çalışmanın amacı ise çevik liderlik özelliklerinin, iş tatmini ve kararlara katılımdan ne ölçüde etkileneceğini ortaya koymaktadır. Çevik liderler yetiştirmeye yönelik Joiner ve Josephs (2007, s. 35) tarafından yapılan çalışmada çevik liderliğin dört yeterliliği üzerine durulmuş ve bu yeterlilikler; bağlam belirleme çevikliği, paydaş çevikliği, yaratıcı çeviklik ve öz liderlik çevikliği olarak belirlenmiştir. Ayrıca Spiegler ve ark. (2021, s. 1) tarafından yapılan çalışmanın amacı ise takımların çevik bir şekilde çalışmasını desteklemek için gereken liderlik türünü araştırmaktır.

Takım hedef bağlılığı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Hollenbeck ve Klein (1987, s. 212), hedef belirleme araştırmalarında hedefe bağlılığın rolünü incelemişlerdir. Hollenbeck, Williams ve Klein (1989, s. 18), hedef belirleme teorisinde hedefe bağlılığa kritik bir rol verilmesine rağmen zor hedeflere bağlılıkla ilişkili faktörlerin yeterince araştırılmaması üzerine zor hedeflere bağlılığın olası öncüllerini incelemişlerdir ve bu inceleme sonucunda durumsal ve kişisel faktör olarak iki değişken üzerinde durmuşlardır. Yine Hollenbeck, Klein, O'Leary ve Wright (1989, s. 951) ve Klein ve ark. (2001, s. 32) tarafından yapılan çalışmada hedefe bağlılık ile ilgili bir ölçek geliştirme çalışması yürütülmüştür. Şenel ve Yıldız (2016, s. 58) da hedefe bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarılama çalışmalarını yerine getirmişlerdir. Hedef bağlılığı ve zaman yönetimi arasındaki ilişki incelenmesi (Yılmaz ve Dündar, 2021, s. 519),

öğrencilerin hedef bağlılığı düzeylerinin incelenmesi (Süleymanoğulları ve ark., 2021, s. 173), duygusal zekâ ve hedefe bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi (Özcan ve Göral, 2020, s. 303) üzerine çalışmalar da mevcuttur. Liu ve Li (2018, s. 1) ise dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı çerçevesinde takım hedef bağlılığının aracı rolünü test etmiş ve bu çalışmanın sonucunda, önerildiği şekliyle takım hedef bağlılığının aracı rolünün varlığını ortaya koymuşlardır. Chai ve ark. (2017, s. 137) da dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken bu ilişki üzerine takım hedef bağlılığı ve paylaşılan vizyon aracı rolünün etkisini incelemişlerdir. Aubé ve ark. (2014, s. 120) ise bilginin akışında yaşanan belirsizliklere dayanan psikolojik durum, takım hedefine bağlılık ve takım performansı arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yaparak bilginin akışına katkı sağlayacak görüşler ileri sürmüşlerdir. Aubé ve Rousseau (2011, s. 565) ise, kişiler arası saldırgan davranışların takım etkinliğinin iki boyutu olan takım performansı ve takımın varlığını devam ettirmesi üzerindeki zararlı etkisini inceleyerek, takım hedef bağlılığının bu ilişkilerdeki aracı rolünü araştırmışlardır.

Araştırmanın iki değişkenini oluşturan çevik liderlik ve takım hedef bağlılığı üzerine yapılan çalışmaların ayrı olarak incelenmesinin ardından bu iki değişkeni aynı çalışmada kullanan çalışmalar incelenmiş ve Parker ve ark. (2015, s. 112) tarafından yapılan çalışmada üyelerinin günlük faaliyetlerini ve görevlerini azaltılmış denetim altında veya hiç denetim olmadan belirlediği, planladığı ve yönettiği, kendi kendini düzenleyen, yarı özerk küçük bir çalışan grubu olarak kabul edilen kendi kendini organize eden takımların çevik lidere ihtiyaç duyduğu vurgulanmıştır. Akkaya ve Bagieńska (2022, s. 1) tarafından yapılan çalışmada ise kişilerarası güvenin aracılık etkisi incelenerek, çevik kadın liderliğinin rolü ve takım etkinliği incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilere duyulan güvendedeki artışın zaman içinde takım etkinliğinin ve çevik liderlik eğiliminin ortaya çıkmasına nasıl katkıda bulunduğunu göstererek kadın çevik liderliği ve takım etkinliği literatürüne katkıda bulunmuştur.

Çevik liderlik ve takım hedefine bağlılık üzerine yapılan çalışmalar ele alındığında çevik liderliğin ve takımın hedefe bağlılığı üzerine etkisini ve bu etki üzerinde yaşın düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buna göre bu araştırmanın ana amacı TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bulunan işletmelerde çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Bu araştırmaya göre aşağıdaki sorular önem kazanmaktadır:

1. Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerinde etkisi var mıdır?
2. Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerinde yaşın düzenleyici bir rolü var mıdır?

Araştırmanın, dinamik bir iş dünyasında işletmelerin ihtiyaç duyduğu takım çalışması ile bu takımı hedefe bağlayacak çevik liderin ve yaş faktörünün önemini ortaya koyarak, işletme yönetimi için önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. Teorik Çerçeve

### 1.1. Çevik Liderlik

Çevik liderlik, post modern bir liderlik anlayışı olması itibarıyla post modern yönetim anlayışındaki süreçleri, teknolojileri, çevresel koşulları takip eden liderlik türüdür. İşletme

yapılarında gerekli değişimlerin yapılması, bu konuda karar verilmesi ve yeni stratejilerin uygulanması çevik olmakla mümkündür (Lemoine ve Bennet, 2014, s. 312). Çevik liderlik yönetimi, işletmelere önemli katkılar sağlayabilir. Bunlardan bazıları; sağlıklı bir güven ortamı, yenilenmeyi açıklık ve değişime adaptasyon, teknolojik becerilerin artırılması, empati ve sinerji ekipleri oluşturulması, iş birliği anlayışının geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal esnekliklerinin lider desteği ile artırılması, proaktif anlayışın geliştirilmesidir (Özdemir ve Çetin, 2019, s. 313). Çevik organizasyonlarda kendi kendini yöneten, hızlarını ve kalitelerini nasıl iyileştireceklerini öğrenmeye kendilerini adanmış çok becerili takımlar oluşturan (Hayward, 2018, s. 24), takımlarının yanında müşterileri, meslektaşları ve daha geniş paydaşlarıyla kolaylıkla bağlantı kurabilen ve toplumsal eğilimleri yorumlayabilen (Hayward, 2018, s. 3-4) bir liderlik yaklaşımı olan çevik liderlik, postmodern yönetim anlayışında kullanılan güncel bir yaklaşımdır.

Çevik lider, işletmenin değişen teknoloji ve çevreye uyumunu sağlayan liderdir (Higgs ve Rowland, 2001, s. 50; Kouzes ve Posner, 1999, s. 133). Günümüzün hızla değişen karmaşıklığın ve karşılıklı bağımlılık düzeyinin arttığı iş dünyasında hem teknik hem de paydaş karmaşıklığını etkili bir şekilde yönetme yollarıyla hızla değişen koşulları öngören ve bunlara yanıt veren çevik organizasyonların (Joiner ve Josephs, 2007, s. 35) ve bu organizasyonlarda rekabette etkin rol oynamak için dinamik davranması gereken çevik liderlerin kişisel özellikleri, kabiliyetleri ve becerileri postmodern yönetim yaklaşımında önemlidir.

İlk kez Kouzes ve Posner (1999, s. 35) tarafından tanımı yapılan çevik lider, iç dünyayı algılayan liderdir. Çevik liderlerin ekipleri geliştirme, dayanışma ve eşgüdümleme sağlama kabiliyetleri ile sinerji ortaya çıkarabilen, statükoyu sorgulayabilen, esnek kişiler olması beklenir. Özdemir ve Çetin (2019, s. 323)'e göre çevik liderlik "paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği", "sinerjik çeviklik", "duygusal çeviklik", "dijital okuryazarlık ve teknolojik çeviklik" ve son olarak "yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği" olmak üzere beş boyuttan oluşurken, Akkaya ve ark. (2020, s. 1605) da "sonuç odaklı", "takım odaklı", "değişim odaklı", "yetkin", "esnek" ve "hızlı" olmak üzere altı boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir.

## 1.2. Takım Hedef Bağlılığı

Hedef, insanların farkındalıklı bir şekilde, ulaşılması için gösterilen çabanın hareketlerine, tercihlerine, davranışlarına yansımadır. Belirlenen hedeflerin kişinin motivasyonunun temel dayanak noktası olduğu düşünülmektedir (Schunk ve Usher, 2012, s. 22). Hedef kavramının ne olduğunun bilinmesi, ortaya çıkış nedenleri konusunda fikir verecektir. Bazı insanların diğerlerine karşı başarılı veya başarısız olması ya da gösterilen performans derecesi ya da çıktılara verdiği tepkileri psikoloji alanında önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Hedefler, iş motivasyonunun mevcut tedavilerinin merkezinde yer alır ve hedefe bağlılık, hedefler ile performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kritik bir yapıdır (Klein ve ark., 2001, s. 32). Hedefe yönelik bu düşünceler hedef belirleme teorisini ortaya çıkarmıştır. Teorinin ana düşüncesi insanların performansının artması ve daha üretken bireyler olmaları için motive olmalarını sağlamaktır (Locke ve ark., 1981, s. 4; Locke ve Latham, 2009, s. 17). Bu teoriyi ilk destekleyenlerden biri olan P. Drucker amaçlara göre yönetim çalışması ile 1954 yılında tüm çalışanların hangi kademedede olursa olsun hedef belirlemeleri ve

bir bütün olarak amacın gerçekleşmesi doğrultusunda çalışılması gerektiğini belirtmiştir (Drucker, 1986, s. 296).

Hedefe bağlılık, bireyin hedefe ne ölçüde bağlı olduğunu, onu önemli veya anlamlı bulduğunu, hedefe ulaşma konusunda ne kadar kararlı olduğunu ve aksilikler ile engeller karşısında bu kararlılığını sürdürdüğünü ifade etmektedir (Naylor ve Ilgen, 1984, s. 96). Aubé ve Rousseau (2005, s. 191) de yaptığı çalışmada takım bağlamında takım hedef bağlılığının etkilerini araştırmayı amaçlamış, performansla olan ilişkisi üzerinde durmuş ve takım hedeflerine bağlılığın, grup deneyiminin kalitesiyle ilişkili olabileceğini ifade etmiştir. Hollenbeck, Klein, O'Leary ve Wright (1989, s. 954), hedefe bağlılığın kendi başına bir amaç olarak değil, bir performansa ulaşmada bir araç olarak önemli olduğunu vurgulamıştır.

## 2. Yöntem

Araştırmanın amacı TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bulunan işletmelerde çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinde yaşın düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında öncelikle teorik bir çerçeve oluşturulmuş, bu çerçeveye göre araştırma amacı doğrultusunda araştırılan sorulara bağlı olarak hipotezler belirlenmiştir.

Araştırmanın sonraki aşamasında ise, belirlenen araştırma modeli ve hipotezlerinin test edilebilmesi için uygun veri toplama süreci oluşturulmuştur. Bunun için ampirik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ampirik araştırma için, mevcut çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, belli bir amaca yönelik olarak, bir sistem dahilinde veri toplamak üzere araştırmacı ya da araştırmacılar tarafından geliştirilen veri toplama araçlarından biridir (Padem ve ark., 2012, s. 68).

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anketin belirlenmesinden sonra, araştırmanın evreninin belirlenmesi de önemli bir konudur. Bu noktada verilerin elde edildiği kaynağın tamamını oluşturan araştırma evreni ve belli kurallara göre belli bir evrenden seçilmiş, seçildiği evreni iyi temsil ettiği kabul edilen küçük grup olarak örneklem (Özhan-Çaparlar ve Dönmez, 2016, s. 214) olmak üzere araştırma evreni ve örneklemden söz edilebilir. Mevcut araştırma kapsamında araştırmanın evrenini TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) Ar-Ge merkezi olan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesinin belirlenmesinde T.C. Ticaret Bakanlığı'nın resmî web sayfasında TR 33 Ekonomik bölgesinde Ar-Ge merkezi olan işletmelerin listesine ulaşılmıştır. Bu işletmeler, TR33 Ekonomik bölgesinde yer alan il ve ilçelerin Ticaret odalarına kayıtlı 47 işletmedir. Araştırmada 'kolayda örnekleme' yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örnekleme dâhil edilmesidir (Pamuk, 2017, s. 23). Ulaşılabilen herkesin örnekleme dahil edilmesi, hedeflenen örnekleme sayısına ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Padem ve ark., 2012, s. 89).

Araştırmada anketi yanıtlayan hedef kitleyi, TR33 (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bölgesinde Ar-Ge merkezi bulunan işletmelerinin Ar-Ge departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 47 işletme (206 çalışan) olarak hesaplanmıştır. TR33 bölgesinde bulunan Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak illerinde faaliyette bulunan Ar-Ge merkezi bulunan 47 işletmenin Ar-Ge departmanı çalışanlarına uygulanan anket sonucunda 206 adet geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırmada anketi yanıtlayan hedef kitleyi, TR33 (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bölgesinde Ar-Ge merkezi bulunan işletmelerinin Ar-Ge departmanı yönetici veya çalışanları oluşturmaktadır. Anketlerin yanıtlandırılması için görüşülmesi gereken işletmelerin farklı şehirlerde bulunması, Ar-Ge merkezlerinin stratejik bir öneme sahip olmasından dolayı bu departmanlarda görevli yönetici veya çalışanlardan anket yanıtlarının elde edilmesinin zorluğu sebebiyle anket olarak verilerin elde edilmesi için alanında uzman bir firmadan hizmet satın alma yoluna gidilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin demografik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölüm ise çevik liderlik özelliklerini incelemek amacıyla Akkaya ve ark. (2020, s. 1620-1621) tarafından çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlik çalışmasının yapıldığı ölçekten yararlanılmıştır. Çevik liderlik ölçeği, toplam 32 ifadeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise Aubé ve ark. (2014, s. 35) tarafından geliştirilen takım hedef bağlılığı ölçeği kullanılmıştır. Takım hedef bağlılığı ölçeği ise 3 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında verilerin analizinde SPSS 22.0 kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; öncelikle çevik liderlik ölçeğinin boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen çevik liderlik boyutları ile takım hedef bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerine etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. En sonunda ise yaşın düzenleyici etkisini belirleyebilmek amacıyla SPSS için geliştirilen PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılmıştır. PROCESS Makro, düzenleyici değişken analizleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir yama uygulamasıdır (Canbek ve Kanbur, 2019, s. 1499).

Araştırmanın ikinci bölümünde çevik liderlik özelliklerini incelemek amacıyla kullanılan ölçeğin, “sonuç odaklı”, “takım odaklı”, “yetkin”, “esnek”, “hızlı” ve “değişim odaklı” olmak üzere 6 (altı) boyuttan oluştuğu Akkaya ve ark. (2020, s. 1605) tarafından yapılan araştırmada görülmektedir. Mevcut araştırmada ise çevik liderlik ölçeğini oluşturan sorular üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucu *yetkin, esnek, hızlı ve değişim odaklı, takım odaklı ve sonuç odaklı* olmak üzere 4 (dört) boyut elde edilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan takım hedef bağlılığı ölçeği ise 3 (üç) ifadeden oluşmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı doğrultusunda düzenlenen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığına etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

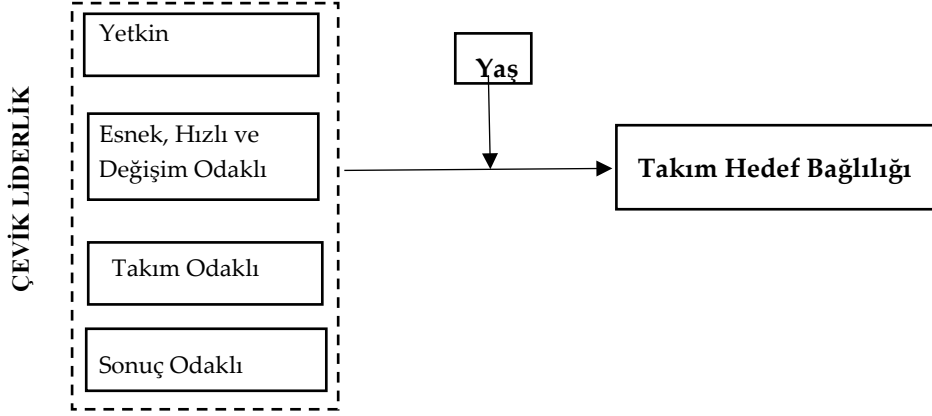
H<sub>2</sub>: Yetkinlik boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Esnek, hızlı ve değişim odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Takım odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Sonuç odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda; çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerinde etkisinde yaş faktörünün düzenleyici rolünün incelenmesi için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>6</sub>: Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Yetkinlik boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>8</sub>: Esnek, hızlı ve değişim odaklılık boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>9</sub>: Takım odaklılık boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici etkisi vardır.

H<sub>10</sub>: Sonuç odaklılık boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici etkisi vardır.

### 3. Analiz ve Bulgular

Çevik liderliğin, takım hedef bağlılığına etkisinde yaş faktörünün düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışmada, TR33 bölgesinde Ar-Ge merkezi bulunan işletmelerin Ar-Ge departmanı yönetici veya çalışanlarına yönelik uygulanan anket çalışmasında, anketi yanıtlayanlara yönelik anket formunun birinci bölümünde yer alan demografik sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler SPSS 22 programında analiz yapılmıştır. 206 geri dönüş sağlanan anketlerin değerlendirilmesine yönelik sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Sayı	Toplam %	Kümülatif %
Kadın	79	38,3	38,3
Erkek	127	61,7	100,0
Toplam	206	100,0	

Araştırmada Ar-Ge departmanlarında çalışan, anketi yanıtlayanların %38,3 oranla 79'u kadın, %61,7 oranla 127'si erkektir.



Tablo 2. Yaş Durumu

Yaş	Sayı	%	Toplam %	Kümülatif %
18-25	12	5,8	5,8	5,8
26-33	36	17,5	17,5	23,3
34-41	62	30,1	30,1	53,4
42-49	68	33,0	33,0	86,4
50 yaş ve üzeri	28	13,6	13,6	100,0
Toplam	206	100,0	100,0	

Araştırmada anketi yanıtlayanların %33 oranla 68'i 42-49 yaş aralığı ile en fazla sayıyı oluşturmakta, %30,1 oranla 62'si 34-41 yaş aralığı ile ise ikinci sırada yer almaktadır. En az sayıya sahip yaş grubu ise %5,8 oranla 18-25 yaş grubudur ve toplam 12 kişiden oluşmaktadır. Bu durum, orta yaş grubunu oluşturan 34-41 ve 42-49 yaş grubunun Ar-Ge departmanlarında çalışanların çoğunluğunu oluşturduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan çevik liderlik ölçeği ile takım hedef bağlılığı ölçekleri için iç tutarlılık analizi, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) iç tutarlılık değeri ile incelenmiştir. Yapılan analizde çevik liderlik ölçeğine ilişkin  $\alpha$  değerinin 0,97, takım hedef bağlılığı ölçeğine ilişkin  $\alpha$  değerinin ise 0,86 olarak tespit edilmiştir.  $\alpha$  katsayısı hemen hemen tüm ölçme araçlarının güvenilirliğini belirlemede kullanılan bir katsayıdır (Kartal ve Dirlik, 2016, s. 1869).  $\alpha$  değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Sipahi ve ark., 2008, s. 89).

Çevik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. 32 ifadeden oluşan çevik liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlığına sahip olmasından dolayı, ifadelerin tek bir faktör altında büyük ağırlığa sahip oluncaya kadar faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu tekrar sonucunda; 1, 30, 4, 29, 9, 18, 13, 3, 12 toplam 9 ifade çıkarılmıştır. Geride kalan 23 ifade üzerinden yapılan faktör analizine bağlı olarak belirlenen *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve *Bartlett's test of sphericity* (Barlett küresellik testi) katsayısının 0,60 ve üstünde olması beklenmektedir. Bu çalışmada verilerin faktör analizi açısından uygunluğu için yapılan KMO ve Bartlett's testi 0,935 olarak tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett's testi sonucunun ,935 olması, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir (Sipahi ve ark., 2008, s. 80). Aynı zamanda değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır (Sig. ,000).

Veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre keşfedici faktör analizi yapılarak çevik liderlik ölçeğine ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Rotasyona tabi tutulan ifadelerden 4 (dört) faktör elde edilmiştir. Faktörlere yönelik bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3. Çevik Liderlik Faktör Analizi Sonucu**

Çevik Liderlik Ölçeği	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
Esnek, Hızlı ve Değişim odaklı	9	,545 - ,767	57,918	,914	
Takım Odaklı	5	,624 - ,752	63,573	,868	
Sonuç Odaklı	3	,602 - ,742	67,934	,789	

Tablodan da anlaşıldığı üzere 6 maddeden oluşan 'yetkin', 9 madde ile 'esnek, hızlı ve değişim odaklı', 5 madde ile 'takım odaklı', 3 madde ile 'sonuç odaklı' olmak üzere 4 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, toplam varyansın %67,934'ünü açıklamaktadır.  $\alpha$  değerlerine bakıldığında, her bir faktörün  $\alpha$  değerinin  $>,60$  olduğu görülmektedir. Bunun için en düşük kabul edilen oran,  $60'$  dir.  $\alpha <,60$  olması durumunda ölçek, düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir (Özdamar, 2011, s. 605). Bu oranlar, faktör analizi sonucu ortaya çıkan ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Takım hedef bağlılığı ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. Faktör analizinde her bir faktör en az iki sorudan oluşmalıdır (Sipahi ve ark., 2008, s. 84). Bu nedenle takım hedef bağlılığı ölçeğini oluşturan üç maddenin bir faktör olarak analizde kullanılabilmesi için faktör yüklerine ve farklı faktörler altında dağılım durumlarını incelemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. KMO ve Bartlett's testi sonucunun,  $722$  olması, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğunu göstermekte, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır (Sig. ,000).

**Tablo 4. Takım Hedef Bağlılığı Faktör Analizi Sonucu**

Ölçek	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
Takım Hedef Bağlılığı	3	,857 - ,912	78,883	,864

Yapılan faktör analizi sonucu üç ifadenin bir faktör altında toplandığı, bu faktörün toplam varyansın %78,883'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Faktörün  $\alpha$  değeri ise ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir ( $\alpha >,60$ ).

**Tablo 5. Değişkenlere Yönelik Korelasyon Tablosu**

	Yetkin	Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklı	Takım Odaklı	Sonuç Odaklı	Takım Hedef Bağlılığı
Yetkin	1				
Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklı	,783**	1			
Takım Odaklı	,706**	,707**	1		
Sonuç Odaklı	,674**	,675**	,661**	1	
Takım Hedef Bağlılığı	,621**	,603**	,666**	,567**	1

\*\*p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

\* p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada kullanılan çevik liderlik ölçeği boyutları olan yetkinlik, esnek, hızlı ve değişim odaklı, takım odaklı ve sonuç odaklı olmak üzere dört boyut ile takım hedef bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Korelasyon analizine ait Tablo 5 incelendiğinde değişkenler arasında pozitif ve 0,01 ( $p < 0,01$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Çevik Liderlik ve Boyutlarının Takım Hedef Bağlılığına Etkisi

Bağımlı Değişken: Takım Hedef Bağlılığı					
Bağımsız Değişkenler	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	p
Çevik Liderlik	,486	193,073	,697	13,895	,000**
• Yetkinlik			,193	2,201	,029*
• Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklılık			,107	1,222	,223
• Takım Odaklılık			,379	4,863	,000**
• Sonuç Odaklılık			,114	1,538	,126

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

\*  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da yer alan çevik liderlik ile boyutlarının takım hedef bağlılığı arasındaki regresyon modeline ilişkin bulgular incelendiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu ( $F=193,073$ ;  $p < 0,01$ ) ve çevik liderliğin takım hedef bağlılığı değişkenindeki değişimin % 48,6'sını ( $R^2=,486$ ) açıkladığı görülmektedir. Çevik liderliğin yetkinlik boyutunun ( $\beta= ,193$ ;  $p < 0,05$ ), takım odaklılık boyutunun ise ( $\beta= ,379$ ;  $p < 0,01$ ) takım hedef bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Esnek, hızlı ve değişim odaklılık ile sonuç odaklılık boyutlarının ise takım hedef bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> hipotezleri desteklenmekte, H<sub>3</sub> ve H<sub>5</sub> ise desteklenmemektedir.

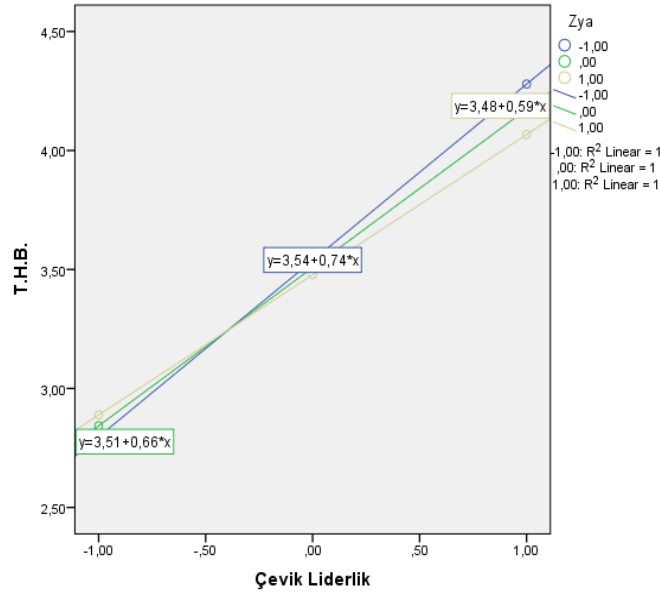
Çıkan sonuçlara ve konuyla ilgili yapılan önceki araştırmalara paralel olarak ampirik araştırma sonucu olgular hipotezleri paralel yönde desteklemektedir. Teorik destek olarak ise başarıya ihtiyacı teorisinin hipotezlerle paralel yönde olduğunu ifade etmek mümkündür. Başarıya ihtiyacı teorisinde bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarıyı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir (Koçel, 2013, s. 627) denilmektedir. Bu teoriye paralel şekilde bir takımın hedefe bağlılığı büyük ölçüde çalışanların ve takımın motivasyonunu etkileyerek ortaya çıkacak performans artışı dolayısıyla çevik liderlik davranışları gösterilmesinde etkili olabilecektir ya da çevik lidere sahip bir takım, çalışan motivasyonunun yüksek olması dolayısı ile artan performans ölçüsünde takım hedefine bağlılık gösterecektir.

Araştırmada yaş faktörünün, çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde bir değişime neden olup olmadığına yönelik düzenleyici etkisi test edilmiştir. Düzenleyici etkisinin belirlenebilmesi için kullanılan istatistik programında yer alan verilerden analize dahil edilecek değişkenler standardize edilmiştir. Daha sonra SPSS için geliştirilen PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılarak regresyon analizi yapılarak yaşın düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Yaşın düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

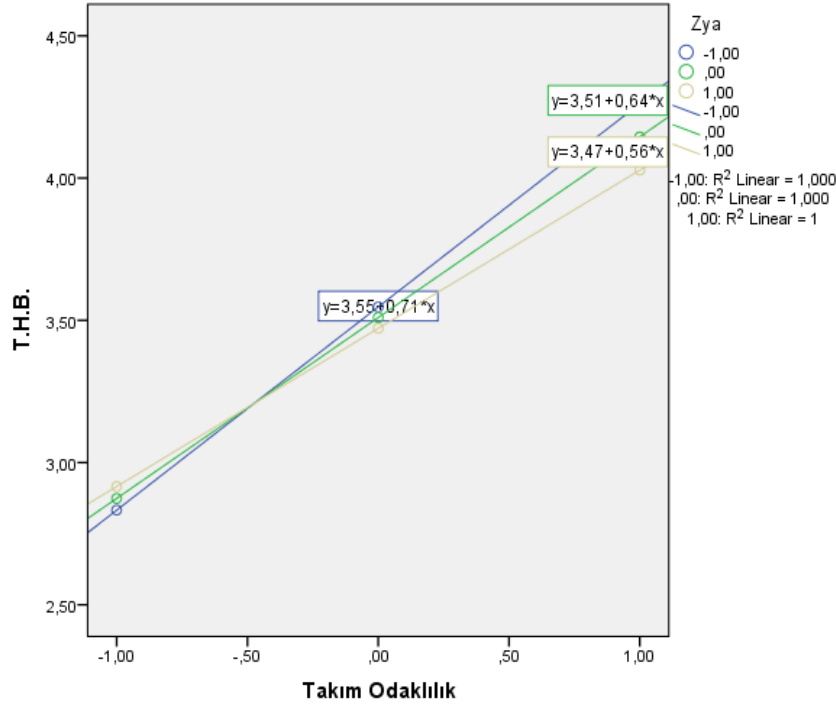
**Tablo 7.** Çevik Liderlik Boyutlarının Takım Hedef Bağlılığına Etkisinde Yaşın Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişken X Moderatör Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Çevik Liderlik X Yaş	,495	65,907	-,095	-1,831	<b>,069</b>
• Yetkinlik X Yaş	,391	43,262	-,230	-1,283	,201
• Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklılık X Yaş	,366	38,903	-,174	-,850	,396
• Takım Odaklılık X Yaş	,454	55,946	-,332	-1,847	<b>,066</b>
• Sonuç Odaklılık X Yaş	,329	33,040	-,297	-1,498	,136

Tablo 7’de görüldüğü üzere çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerine etkisinde yaşın düzenleyici etkisinin (p=,069), takım odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerine etkisinde yaşın düzenleyici etkisinin ise (p=,066) %90 güven aralığında değerlendirildiğinde, anlamlı olduğu ifade edilebilir. Yetkinlik boyutu, esnek, hızlı ve değişim odaklılık boyutu ile sonuç odaklılık boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir düzenleyici etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>6</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri desteklenirken, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri desteklenmemektedir.

**Şekil 2.** Çevik Liderliğin Takım Hedef Bağlılığına Etkisinde Yaşın Düzenleyici Etkisi

Şekil 3. Takım Odaklılığın Takım Hedef Bağlılığına Etkisinde Yaşın Düzenleyici Etkisi



Şekil 2 ve 3'te de yer alan grafikler incelendiğinde; Yaş faktörü azaldıkça eğim artmakta, yaş yükseldikçe eğilim azalmaktadır. Yaş faktörünün ortalama değerinden 1 standart sapma alta inildiğinde çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisi artmakta, 1 standart sapma üste çıktığında ise bu etki azalmaktadır.

## SONUÇ

Hızlı değişen iş dünyasında belirsizliklerle mücadele ederek rekabet avantajı sağlama çabası içinde işletmelerde, benzersiz stratejilerin belirlenip uygulanmasında önemli rolü olan çevik lider ve takımının işletmeler için önemi büyüktür. İşletmenin ihtiyaç duyduğu benzersiz bilgilerin üretilmesi, dijitalleşmeye uyum ve işletmenin dijitalleşmesinde rol alma ve önemli stratejiler ile işletmeye rekabet avantajı sağlama gibi önemli misyon üstlenen takımlar, çevik lider ile birlikte takım olarak hedefe bağlı kalarak işletmeyi geleceğe hazırlamaktadır. Çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinin ve bu etkide yaş faktörünün düzenleyici rolünün incelenmesinin amaçlandığı mevcut araştırmada, yaş faktörünün düzenleyici etkisinin belirlenmesinden önce çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinde genel olarak çevik liderliğin takım hedef bağlılığını etkilediği ( $p=,000$ ), bu etkinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bir takım halinde bireysel hedeflerden ziyade bir hedefe odaklanarak faaliyette bulunmak, liderlerin gücüne bağlıdır. Değişen iş dünyasında hızlı hareket ederek, değişime hızlı cevap verebilecek nitelikte eylem gerektiren çeviklik, bu değişime uyum sağlayabilen liderle birleştiğinde takımı harekete geçirerek hedefe bağlayabilmektedir. Çevik liderliğin boyutlarının takım hedef bağlılığına etkisi incelendiğinde; yetkinlik boyutunun ( $p=,029$ ) ve 0,05 düzeyinde, takım odaklılık boyutunun ise ( $p=,000$ ) ve 0,01 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece çevik liderliğin yetkin ve takım odaklı olma özellikleri, takım hedef bağlılığını etkilediği, elde edilen verilerin değerlendirilmesinden ortaya çıkmaktadır.

Çevik liderlik tüm boyutlarıyla genel olarak dikkate alındığında, takım hedef bağlılığına etkisinde yaş faktörünün %95 güven aralığında düzenleyici bir etkisinin bulunmadığı, %90 güven aralığında değerlendirildiğinde ise ( $p=,069$ ) düzenleyici bir etkisinin bulunduğu ifade edilebilir. Aynı şekilde çevik liderliğin boyutlarından takım odaklılığın takım hedef bağlılığına etkisinde yaş faktörünün %90 güven aralığında ( $p=,066$ ) düzenleyici rolünün bulunduğundan söz edilebilir. Düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen grafikler ise, hangi yaş düzeyinin hangi düzeyde etkilediğini göstermektedir. Bu duruma göre, takımı oluşturan bireylerin yaş düzeyi yükseldikçe çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisi azalmaktadır. Parlak ve Çiftçi (2024, s. 559) tarafından yapılan araştırmada da işin anlamının görev performansı üzerindeki etkisinin düşük yaş grubundan yüksek yaş grubuna doğru gittikçe azalması yönünde benzer sonuç elde edilmiştir. Dolayısıyla daha genç yaşa sahip bireylerin bir takım halinde çalışmaya, takım halinde hedefe odaklanmaya daha yatkın olduğu, çevik liderlerin daha genç yaşa sahip bireylerden oluşan takımlarla çalışarak daha fazla başarıya ulaştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Çevik lider, yol gösterici bir vizyonu tanımlayarak, yayarak ve sürdürerek takıma rehberlik edebilir ve takım davranışını sürekli etkileyebilir (Parker ve ark., 2015, s. 119). Bu nedenle dinamik bir ortamda dinamik bir takımla birlikte çevik liderin hedefe bağlılığı önemli bir konudur. Araştırma, dinamik bir iş dünyasında işletmelerin ihtiyaç duyduğu takım çalışması ile bu takımı hedefe bağlayacak çevik lidere ve yaş faktörüne odaklanarak, takımı oluşturan bireylerin yaş düzeylerinin çevik liderle takım halinde çalışma ve takım halinde hedeflere ulaşarak başarılı olma konusunda önemini ortaya koymaktadır. Çalışma yöneticilere organizasyonel işe yönelik takım oluştururken takımlarda çevik liderlik özelliği gösteren genç, yetkin kişilerin lider seçilmesinin takım hedefine bağlılığı artırması, takım halinde çalışarak başarıya ulaşılmasını kolaylaştırması yönünden pozitif sonuçlar doğuracağına dair yol gösterici sonuçlara ulaştığı için bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın en büyük kısıtı, Ar-Ge merkezi olan işletmelerin belirli bir bölge ile sınırlı olarak kullanılması ve bulunan bölgedeki Ar-Ge merkezlerinin Türkiye'nin diğer bölgeleri ile homojenlik göstereceği varsayımından hareketle bölgedeki Ar-Ge merkezi sayısınca sınırlı anket ile veri elde edilmesidir. Bu durum, TR33 bölgesinde Ar-Ge merkezi olan işletmelerin sınırlı sayıda olmasından ve Ar-Ge merkezlerinin stratejik öneminden dolayı anketlerin yanıtlanmasını sağlama konusunda yaşanan zorluktan kaynaklanmaktadır. Çevik liderlik ve takım hedefe bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma sonucu literatürde rastlanmamış çevik liderlik ve psikolojik dayanıklılık (resilience) arasındaki ilişkinin incelenmesi de gelecek araştırmacılar için bir öneri konusu olabilir. Bununla birlikte konunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayabilmesi için daha farklı örneklem üzerinde yaş ve diğer faktörler (cinsiyet, eğitim, sektör kolu vb.) dikkate alınarak araştırmalar yapılabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu araştırma içerisinde sunmuş olduğumuz verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik ahlak kuralları çerçevesinde elde ettiğimizi, tüm bilgileri, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumuzu, bu çalışmada yararlandığımız eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimizi, kullanılan

verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımızı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririz. Aksi bir durumda aleyhimize doğacak tüm hak ve kayıplarını kabul ettiğimizi beyan ederiz.

### Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede yazarlar eşit oranda katkıda bulunmuştur.

### Etik Kurul İzni

Bu araştırma için etik kurul izni Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 28.11.2023 tarih ve 2023/11 sayılı kararı ile alınmıştır.

### Çıkar Beyanı

Bu çalışmanın hazırlanmasında çıkar çatışması yaşanacak herhangi bir durum bulunmamaktadır.

### KAYNAKÇA

- Akkaya, B., Kayalıdere, 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>
- Akkaya, B. ve Bagieńska, A. (2022). The role of agile women leadership in achieving team effectiveness through interpersonal trust for business agility. *Sustainability*, 14(7), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Aubé, C. ve Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(3), 189-204. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Aubé, C. ve Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-580. <https://doi.org/10.1348/096317910X492568>
- Aubé, C., Brunelle, E. ve Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information Exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 1-35.
- Bir, Y. ve Koç, M. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *International Journal of Management Economics and Business*, 18(4), 1270-1307. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1166705>
- Canbek, M. ve Kanbur, E. (2019). Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisinde yaşın düzenleyici rolünün incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1493-1502. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.685>
- Chai, D. S., Hwang, S. J. ve Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158. <https://doi.org/10.1002/piq.21244>

- Cinnioğlu, H. ve Ertoğrul, R. (2022). Konaklama işletmelerinde çalışanların çevik liderlik algılarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(3), 2599-2629. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1070939>
- Delioğlu, N. ve Uysal, B. (2023). Çevik liderlik ve dijital dönüşüm üzerine bir inceleme. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 121-128.
- Drucker, P. F. (1986). *Management, tasks, responsibilities, practice*. Truman Talley Books.
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership: How to create an agile business in the digital age* (1. Baskı). Kogan Page Limited.
- Higgs, M. ve Rowland, D. (2001). Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice*, 2(1), 47-64. <https://doi.org/10.1080/714042485>.
- Hollenbeck, J. R. ve Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-220.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M. ve Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951-956. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.951>
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. L. ve Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18-23.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42. <https://doi.org/10.1108/00197850710721381>
- Kartal, S. K. ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M. ve DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2931>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the heart: a leader's guide to rewarding and recognizing others*. Jossey-Bass.
- Lemoine, J., ve Bennett, N. (2014). What vuca really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 311-317.
- Liu, H. ve Li, G. (2018). Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01331>



- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. ve Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969– 1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 1-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17-23. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37008000>
- Naylor, J. C. ve Ilgen, D. R. (1984). Goal setting: A theoretical analysis of a motivational technology. *Research in Organizational Behaviour*, 6, 95-140.
- Özcan, E. ve Göral, K. (2020). Sporcularda duygusal zekâ ve hedefe bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Spor Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(2), 303-310. <https://doi.org/10.25307/jssr.831539>
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (8. Baskı). Kaan Kitabevi.
- Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312-332. <https://doi.org/10.33723/rs.619606>
- Özgünay, P. ve Egeli, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 560-583.
- Özhan-Çaparlar, C. ve Dönmez, A. (2016). Bilimsel araştırma nedir, nasıl yapılır. *Turk J Anaesthesiol Reanim*, 44(4), 212-218. <https://doi.org/10.5152/TJAR.2016.34711>
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. International Burch University Publication.
- Pamuk, S. (2017). Arşivsel örnekleme yöntemlerinin arşiv serileri/sınıfları üzerinde uygulanması. *Bilgi ve Belge Araştırmaları*, (8), 1-41.
- Parker, D. W., Holesgrove, M. ve Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organized teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Parlak, N. ve Çiftci, D. Ö. (2024). Muhasebe meslek mensuplarının işin anlamına yönelik algıları ile görev performansları arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin düzenleyici etkisi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 559-581. <https://doi.org/10.38155/ksbd.1472085>
- Schunk, D. H. ve Usher, E. L. (2012). Social cognitive theory and motivation. R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (2. Baskı, s. 11-26) içinde. Oxford University Press.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (2. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Spiegler, S. V., Heinecke, C. ve Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, 26, 1-35.

Süleymanoğulları, M., Doğar, A. ve Bayraktar, G. (2021). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin hedef bağlılığı düzeylerinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırma Dergisi*, 6(1), 173-183. <https://doi.org/10.25307/jssr.911346>

Şenel, E. ve Yıldız, M. (2016). Hedef bağlılığı ölçeği: Türkçe uyarlaması, beden eğitimi ve spor alanında öğrenim gören öğrencilerde geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(2), 58-65.

Yılmaz, E. ve DüNDAR, S. (2021). Hedef bağlılığı ile zaman yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 519-529. <https://doi.org/10.29106/fesa.958435>

## EXTENDED ABSTRACT

Agile leadership is a postmodern leadership approach, but it is a type of leadership that follows the processes, technologies, and environmental conditions in the postmodern management approach. In the rapidly changing business world, the agile leader and his team, who play an important role in determining and implementing unique strategies in businesses in an effort to combat uncertainties and gain competitive advantage, are of great importance for businesses. Teams that undertake important missions such as producing unique information needed by the business, adapting to digitalization and taking part in the digitalization of the business, and providing competitive advantage to the business with important strategies, prepare the business for the future by adhering to the goal as a team with the agile leader.

When the studies on agile leadership and team goal commitment are examined, no study has been found to determine the effect of agile leadership and team goal commitment and the moderating role of age factor on this effect. The purpose of this research is to examine the moderating role of age factor in the impact of agile leadership on team goal commitment in businesses located in the TR33 Economic Region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). The research consists of four sections. In the first section, a theoretical framework is created on the variables used in the research. In the second section, the method of the research is given, in the third section, the analysis and findings, and in the last section, the conclusion and evaluation are given.

The scope of the research consists of businesses with R&D centers in the TR33 Economic region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). In this sense, the sample frame was determined as 47 businesses registered with the chambers of commerce of the provinces and districts in the TR33 Economic region. Data were obtained by survey technique. Participants in the research were determined by convenience sampling method.

The survey form used in the study consists of three sections. The first section includes demographic statements of the participants. In the second section, the scale, the reliability and validity of which was used to develop the agile leadership scale, was used to examine the agile leadership characteristics. The agile leadership scale consists of a total of 32 statements. The team goal commitment scale was used in the last section of the survey. The team goal commitment scale consists of 3 statements.

SPSS 22.0 was used in the analysis of data within the scope of the research. In the evaluation of the data; firstly, factor analysis was conducted to determine the dimensions of the agile leadership scale. As a result of the factor analysis conducted for the agile leadership scale consisting of 32 statements, since the statements had close factor weights under more than one factor, the factor analysis was repeated until the statements were collected under a single factor. As a result of this repetition; 1, 30, 4, 29, 9, 18, 13, 3, 12, a total of 9 statements were removed.

In the sample study, it is seen that the scale used to examine agile leadership characteristics consists of 6 (six) dimensions, namely "results-oriented", "team-oriented", "competent", "flexible", "fast" and "change-oriented". In the current study, as a result of the factor analysis conducted on the questions forming the agile leadership scale, 4 (four) dimensions were obtained, namely competent, flexible, fast and change-oriented, team-oriented and result-oriented. The team goal commitment scale consists of 3 (three) statements.

Correlation analysis was performed to determine the relationship between the determined agile leadership dimensions and team goal commitment. Then, simple linear and multiple linear regression analyses were performed to examine the effect of agile leadership and its dimensions on team goal commitment. Finally, the PROCESS Macro (Process v4.2) patch application developed for SPSS was used to determine the moderating effect of age.

When agile leadership is generally considered with all its dimensions, it can be stated that the age factor does not have a moderating effect on team goal commitment at a 95% confidence interval, and that it has a moderating effect when evaluated at a 90% confidence interval ( $p=.069$ ). Similarly, it can be said that the age factor has a moderating role in the effect of team orientation, one of the dimensions of agile leadership, on team goal commitment at a 90% confidence interval ( $p=.066$ ). The graphs obtained from the analyses conducted to determine the moderating role show which age level affects which level. Accordingly, as the age level of the individuals forming the team increases, the effect of agile leadership on team goal commitment decreases.

As a result, the research will make significant contributions to business management by revealing the importance of the agile leader and age factor that will connect this team to the goal with the teamwork that businesses need in a dynamic business world.