



Araştırma Makalesi

Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*

Adaptation to Turkish of Organizational Agility Questionnaire: Reliability and Validity Study

Bülent Akkaya^a, Akif Tabak^{*,b}

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Çeviklik, Güvenirlik, Geçerlilik, Faktör Analizi, Ölçek Uyarlama

Tarihler :
Geliş 29 Haziran 2018
Düzeltilme geliş 17 Eylül 2018
Kabul 21 Eylül 2018

ÖZ

Bu araştırmanın amacı Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasıdır. Çeviklik literatürde üretim sürecinde örgütsel çeviklik ise teknoloji ve çevreye uyum sağlama sürecinde rol oynayan önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle işletmenin iç ve dış değişimlere uyum sağlaması bu sayede varlığını sürdürmesi için farklı değişkenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu değişkenlerle ilişkili geniş araştırma yelpazesini tanımlatacak aracı değişkenler için gelecekteki araştırmalarda kullanılmak üzere Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye adaptasyonu önemli olarak değerlendirilmektedir. Araştırma Manisa ve İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ ve Teknopark firmalarında iş gören ve farklı kademelerdeki yöneticiler arasında üç farklı örneklem ile yürütülmüştür. Ölçek uyarlama süreci Brislin geri çeviri prosedürü takip edildi. Araştırma bir ölçek uyarlama çalışması olduğu için öncelikle dil geçerliği için biri daha önce ölçek geliştirme konusunda deneyimli olan İngilizceye hâkim iki akademisyen tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır ve bu işlemin ardından ilk tercüme yapanlardan farklı İngilizceye hâkim iki akademisyen tarafından tekrar İngilizce ve Türkçe çevirisi yapılmıştır. Dil geçerliği sağlandıktan sonra ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirlik analizi incelenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış, ölçek orijinaldeki gibi 4 faktörlü çıkmış fakat uyum değerleri kabul edilen değer aralığında çıkmadığı için Keşfedici Faktör Analizi(KFA) yapılmış ve KMO 0,895 ve Bartlett testi χ^2 değeri ise 1668,129($p<001$) olarak bulunmuştur. Ayrıca toplam varyansın % 64,53'ünü açıklayan dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. KFA'dan elde edilen madde-faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile model uyumu tekrar test edilmiştir. Buna göre Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin dört faktörlü yapısının doğrulandığı görülmüştür ($X^2=211,866$, $sd=110$, $p=.000$, $X^2/sd=1.92$). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uyum indekslerine bakıldığında RMSEA= 0,05, NFI=0,96, GFI= 0,92 ve AGFI= 0,90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için yapılan toplam iç tutarlılık katsayısının $\alpha=.92$, yetkinlik boyutunun $\alpha=.84$, esneklik boyutunun $\alpha=.81$, cevap verme boyutunun $\alpha=.74$ ve hız boyutunun ise $\alpha=.85$ olduğu ve ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçe Formunun kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational Agility, Reliability, Validity, Factor Analysis, Scale Adaptation

Article history:
Received 29 June 2018
Received in revised form 17 September
Accepted 21 September 2018

ABSTRACT

The purpose of this study is to adapt Organizational Agility Questionnaire developed by Sharifi and Zhang (1999) to the Turkish. In the literature, agility is defined as an important factor playing a role in the production process while organizational agility is defined as an important factor playing a role in the process of adaptation to technology and the environment. Enterprises should adapt to both internal and external changes and by this way, they may maintain their presence. For this reason, to be used in different variants and a wide range of related research, the adaptation of the Organizational Agility Questionnaire to Turkish is important. The research was conducted with three different samples including employees and managers who work in SMEs and Technopark firms operating in Manisa and İzmir. Since the study is a questionnaire adaptation, first of all, for the validity of language, the adaptation of the questionnaire was done by two academicians one of whom was experienced in the adaptation of questionnaire before and after that translation of questionnaire Turkish and English was done by two different academicians mentioned above. After validating the language, the validity and reliability analysis of the questionnaire were examined. Firstly, confirmatory factor analysis (CFA) was done in order to determine the construct of the questionnaire; the results showed that the questionnaire has 4 factors the same as the original. Since goodness-of-fit index of the CFA was not in the acceptable range, the exploratory factor analysis (EFA) was performed. The results of the EFA analysis showed that KMO value was .895, Bartlett test χ^2 value was 1668,129 ($p < .001$). In addition, four-factor structure was obtained that describes the 64,53% of the total variance. Item-factor structure obtained from the EFA analysis has been tested for compliance with a model by the confirmatory factor analysis (CFA). Based on this, four-factor structure of the Organizational Agility questionnaire has been validated ($X^2=211,866$, $df=110$, $p=.000$, $X^2/df=1.92$). Goodness-of-fit indexes of the results of the Confirmatory Factor Analysis (CFA) showed that goodness-of-fit values are in the acceptable range (RMSEA=.005, NFI=.96, GFI=.92, AGFI=.90). All constructs obtained Cronbach Alpha(α) greater than 0.7. The coefficient of the total internal consistency was found $\alpha=.92$, competency dimension was $\alpha=.84$, flexibility dimension was $\alpha=.81$, responsiveness dimension was $\alpha=.74$ and quickness dimension was $\alpha=.85$ in the questionnaire which determined there liability of the questionnaire and showed that questionnaire had internal consistency. The results of the EFA analysis and CFA analysis applied for adaptation of Organizational Agility questionnaire to the Turkish, it can be said that the questionnaire is a reliable and valid measurement tool.

* Bu makale birinci yazarın "Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

^a İletişim kurulacak yazar, Öğr. Gör. Dr., Celal Bayar Üniversitesi Ahmetli Meslek Yüksek Okulu, Manisa, Türkiye. E-mail: bulent.akkaya@cbu.edu.tr. ÖRİD: 0000-0002-1187-9909

^b Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye. E-mail: tabakakif@gmail.com. ÖRİD: 0000-0001-9399-0135

1. GİRİŞ

Günümüzde içinde yaşadığımız Dünya her alanda olduğu gibi işletmeler açısından da sürekli değişim içerisinde. Özellikle teknoloji alanında öncü firmaların gelecekte pazar liderliklerini kaybetmesi ve belki de varlıklarını sonlandırması dahi mümkün gözükmemektedir. Çünkü geçmişte kendi sektörlerinde pazar payı açısından ilk sıralarda yer alan, ancak şu an değişen piyasa koşullarına uyum sağlayamadığı için rakiplerinin gerisinde kalan çok sayıda işletme bulunmaktadır. Cep telefonu pazarında lider olan Nokia ile Ericsson, fotoğrafçılık pazarında Kodak, bu durumun en önemli örneklerini teşkil etmektedir. Bu firmalar günümüzde her ne kadar varlıklarını sürdürseler de geçmiş dönemde sahip oldukları pazar payına sahip değillerdir. Bu işletmelerin performanslarındaki kayıpların en temel nedeninin, tüketici tercihlerine uyumlu mal ve hizmet üretmemeleri olduğu söylenebilir. Örneğin Samsung ve Iphone markalı çok fonksiyonlu ve akıllı cep telefonları piyasaya çıktığında Nokia ve Ericsson firmaları hala tuşlu cep telefonu üretirken işletmelerinin ayakta kalabileceğini düşünüyordular. Aynı şekilde dünyada 1990'lı yıllardan itibaren önemli gelişme kaydeden karayolları haritaları; önce navigasyon endüstrisine ardından GPS (Global Positioning Systems-Global Konumlandırma Sistemleri)'e, daha sonra da akıllı telefon uygulamalarıyla telefon müşterilerine ücretsiz sunulmasıyla birlikte on sekiz ay içerisinde bağımsız GPS cihaz üreticilerinin pazar değerlerinin yüzde 85'ini kaybettiği ortaya çıkmıştır (Downes & Nunes, 2014: 18). Bu da çevreye uyum açısından yetkinlikleri olmayan işletmelerin piyasadaki liderliklerini kolayca kaybetmesine başka bir örnek olarak gösterilebilir.

Görüldüğü üzere; günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve pazar konumunu sürdürebilmesi için işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan değişkenlerin taleplerine uygun yapı ve süreçler geliştirmesine ihtiyaç vardır. Bu nedenle; günümüzde işletmeler açısından adaptasyon sürecini kolaylaştıracak örgütsel çeviklik konusu her geçen gün büyük önem kazanmaktadır (Ganguly, Nilchiani & Farr, 2009: 410).

Teknoloji ve çevrenin dinamik etkisiyle müşterilerin isteklerinin hızla değişmesiyle ve bunlara cevap verebilmek için müşterinin memnuniyetini maksimum yapmak ve hayatta kalmak için firmaların çevredeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Stratejik yönetimde işletmelerin bu denli dinamik çevrede rekabet üstünlüğünü sağlamak için örgütsel çeviklik düzeylerini de maksimum yapması gerekmektedir.

Sürdürülebilir başarı için işletmeler örgütsel çeviklik düzeylerini geliştirmelidir. Çeviklik kavramı da bu davranışlarla ilgilidir. Kettunen (2009: 409) bu kavramı şöyle tanımlar; çeviklik bir işletmenin tahmin edilemeyen (ön görülemeyen) değişiklikleri hızlı bir şekilde adapte edilmesidir. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerdeki teknoloji firmalarının örgütsel çevikliğe sahip firma olma yolunda yoğun çaba gösterdikleri ve çeviklik günümüz imalat işletmelerinin üretim stratejisi olarak görülmektedir (Nagel & Bhargava, 1994: 331; Nath, Saha & Salehi-Sangari, 2008: 1080; Sukati, Hamid, Baharun, Yusoff & Anuar, 2012: 275). Özellikle tedarik zinciri yönetimi durumunun kritik olduğu durumlarda tedarik zincirinin çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için örgütsel çeviklik ihtiyaç duyulan önemli bir unsur haline gelmektedir (Şahin, Çemberci, Civelek & Uca, 2017: 338). Manuel üretim, kitlesel üretim ve yalın üretimden sonra ortaya çıkmış örgütsel çeviklik kavramı araştırmacılar tarafından üretim yönetimi düşüncesinin gelişimindeki son nokta olarak görülmekte ve imalat işletmeleri için devrim niteliğinde bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir (Hormozi, 2001: 132). Yaşadığımız dönemdeki işletmelerin yönetici ve sahipleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çevik olma gereksiniminin farkındalar. Ancak her ne kadar işletmeler açısından bu farkındalık olsa da yerel literatürde bu konuda yeterli nitelikte ve nicelikte bilimsel çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yabancı literatürde üzerinde önemle durulan bir konu olan "Örgütsel Çeviklik" ölçeğinin Türkçeye uyarlanması yerel literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin iç ve dış çevresinde aniden meydana gelen olaylara hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği şeklinde de tanımlanan ve örgüt yazınında 1990'lı yıllarda ilk olarak sistematik hale getirilen örgütsel çeviklik kavramının bileşenleri, öncülleri ve ardılları konusunda değişik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin Shafer (1997) tarafından, örgütsel çeviklik kavramı insan kaynakları perspektifinde incelenmiş, Mulhern (2008) liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimi araştırmış, Lopes (2009) çevik üretimin uygun değişimi nasıl öğrenip uygulayabileceğini tartışmış, Mason (2010) ise sürdürülebilir rekabet açısından örgütsel çevikliği incelemiş ve son dönemde Latham (2014) tarafından da örgütsel çevikliğin iş ekiplerinin performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İşte bu çalışmada da son dönemde yönetim ve organizasyon alanında tartışılmakta olan örgütsel çeviklik (organizational agility) kavramı tanıtılacak ve ayrıca ülkemizde örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması kapsamında tarafımızdan yapılan araştırma aktarılacaktır.

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Dünyada İşletmelerde 1990'lı yıllardan itibaren özellikle üretim alanı başta olmak üzere farklı alanlarda kullanılmaya başlanan örgütsel çeviklik kavramının modeli, tanımı ve bileşenlerinin belirlenmesi konusunda çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Örneğin Sharifi ve Zhang tarafından 1999 yılında işletmelerde çevik üretimin uygulanabilmesi için içerisinde işletmenin iş yapma biçimi, işletmeyi çevreye göre değiştirmek ve organize etmek olarak ifade edilen "Çeviklik Sürücülerini" ile işletmenin örgütsel çevikliği olarak ifade edilen "Çeviklik Yetenekleri" ve son olarak yöneticiler tarafından işletmenin çeviklik yeteneklerini kullanımı anlamına da gelen "Çeviklik Sağlayıcıları"nın bulunduğu üç unsurdan meydana gelen örgütsel çeviklik modeli önerilmiştir. Araştırmacılar tarafından önerilen bu modelin yanı sıra kavramın tanım ve bileşenlerine yönelik de çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Örgütsel çevikliği, işletmenin değişime uyum sağlama veya değişime tepki verme kabiliyeti olarak ele alan çalışmalar (Almahamid, Awwad & McAdams, 2010: 388; Dubey & Gunasekaran, 2014: 2147; Ganguly, Nilchiani & Farr, 2009:413; Huang 1999:53; Kassim ve Zain, 2004: 174; Lin, Chiu & Chu, 2006: 286; Setili, 2014: 4; Shafer, Dyer, Kilty, Amos & Ericksen 2001: 197; Tan, 1998: 376),
- Örgütsel çevikliği, üreticinin ani ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı tepki verme yeteneği olarak değerlendirerek (Putnik, 2001: 79), (Van Assen, Hans & Van De Velde 2001: 17), işletmenin bu yeteneklerini karlılığını sürdürmek ve değişen çevre şartlarında var olmak (Goldman, Nagel & Preiss, 1995: 25) şeklinde ele alan çalışmalar,
- Örgütsel çevikliği, işletmeler açısından uyumluluk ve yeniden düzenleme yeteneği (Hormozi, 2001: 132) ve ayrıca sürekli ve öngörülemeyen değişiklikler içeren bir ortamda hayatta kalma ve gelişme kabiliyeti (Maskell, 2001: 5) olarak değerlendiren çalışmalardır.

Örgütsel çeviklikle ilgili yukarıda aktarılan çalışmalarda göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel çeviklik; işletmenin iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlarda işletmenin öngörülemeyen bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği başka bir ifadeyle işletmelerin beklenmedik çevresel ve teknolojik değişimlere müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için pazarda oluşan fırsatları lehine

çevirmek için hızlı ve etkili hareket edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Görüldüğü üzere; yukarıda aktarılan ve ilk olarak Sharifi ve Zhang tarafından 1999 yılında önerilen model içerisinde yer alan çeviklik yeteneklerinin, yaptığımız örgütsel çeviklik tanımıyla koşutluk sağladığı söylenebilir. Örgütsel çevikliğin bileşenleri ise; Sharifi ve Zhang (1999), Zhang ve Sharifi (2000), Sharifi ve arkadaşları (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin ve arkadaşları (2006), Shahaei (2008), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Mohammadi, Nikpour & Chamanifard (2015) gibi araştırmacılar tarafından yapılan araştırmacılar sonucunda; Cevap Verme – Yetkinlik – Esneklik-Hız şeklinde belirtilmektedir.

2.1. Cevap Verme

İşletmelerin cevap verme yeteneği işletmeleri ayakta tutan ve rekabet avantajını sağlayan temel unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde özellikle teknolojik alanda yaşanan gelişmelerden dolayı müşteri istek ve ihtiyaçları da sürekli farklılık göstermekte ve firmalar bu değişimlere zamanında ve yerinde cevap vermesi gerekmektedir. İşletmeler bu değişime cevap verdikleri takdirde rekabet avantajını sürdürebilmektedirler. İşletmelerin cevap verme yeteneği, bazı araştırmacılar tarafından çevresel sinyallere tepki verme hızı şeklinde belirtilmekte (Zaheer & Zaheer, 1997: 1496), bazıları tarafından ise; işletmenin sahip olduğu uzgörü yeteneğiyle kendi alanındaki değişikliklerin önceden tahmin etmesi ve değişim avantajlarının algılanması yeteneği (Shahaei, 2008: 17) olarak veya çevresel değişiklikleri hızlı ve proaktif şekilde belirleyerek karşılık verme yeteneği (Zhang & Sharifi, 2000: 496) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel çevikliğin bileşenlerinden birisi olan işletmenin cevap verme yeteneğine ilişkin örnekler Tablo-1 de yer almaktadır. (Bkz. Tablo 1)

Tablo 1'de ayrıntılı şekilde aktarılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda işletmeler açısından cevap verme yeteneği; piyasadaki farklı sektörlere göre her ne kadar değişiklik gösterse de genel hatlarıyla bir işletmenin teknolojik ve çevresel değişimler sonucu müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi olarak ifade edilebilir. Bu yetenek, günümüz işletmelerinde örgütsel çevikliğin tesis edilmesi açısından önemli rol oynamaktadır (Hoyt, Huq & Kreiser, 2007: 1587).

Tablo 1: İşletmenin Değişimlere Cevap Verme Eylemleri

Araştırmacı	İşletmenin Değişimlere Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler
Sharifi & Zhang (1999: 17) Zhang & Sharifi (2000: 506) Sharifi vd. (2001: 862)	<ul style="list-style-type: none"> • Değişimlere hem reaksiyon göstermesi ve işletmeye entegre etme, • Değişimleri iyileştirme, • Stratejik vizyon belirleme, • Sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etme yeteneğidir.
Becker & Knudsen (2005: 753)	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat değişimine cevap vermek (tepkide bulunmak) için hızlı karar vermesi, • Müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri algılama eğilimi olması, • Ürün geliştirmenin periyodik olarak gözden geçirmesi, • Dış değişikliklere tepkiler karşı departmanlar arası düzenli toplantılar yapılması, • Rakip kampanyalara hızlı cevap vermesi ve uygulanması, • İşletmenin bölümler arası faaliyetlerin iyi koordine edilmesi, • Müşteri şikâyetlerini alınması, • İlgili işletmenin departmanların ürünlerin değişiklikleri koordine etmesidir.
Sherehiy vd. (2007: 457)	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme, • Pazar ve işletme çevresindeki değişim ve eğilimlere cevap verme, • Sosyal ve çevresel konulara cevap verme, • İşletmenin hedef ve amaçlarını değişimlere karşı uyarlayabilmektir.

3.2.Esneklik

Örgütsel çevikliğin unsurlarından birisi olan esneklik, yöneticilerin işletmelerde örgütsel çevikliği sağlarken amaca ulaşmak için farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisidir (Shahaei, 2008: 17). İşletmeler açısından bu süreçler, ürün miktarında esneklik, ürün, desen ve yapısında esneklik, işletmenin yapısal esnekliği şeklinde belirtilebilir (Zhang & Sharifi, 2000: 507). Esneklik, değişen koşullara uyum yeteneği olarak ifade edilirken (Bozkurt & Baştürk, 2009: 52), örgütsel esneklik ise bir işletmenin üretim kapasitesindeki esneklik, örgütsel değişimdeki esneklik ve personelin yeni teknolojiye uyum esnekliği olarak ifade edilmektedir (Sharifi vd., 2001: 859). Ayrıca mevcut durumun gereklerine göre farklı şeyler yapabilmek ve farklı yetenekler kullanabilmek olarak da ifade edilmektedir (Koçyiğit, 2018: 34).

Sonuç olarak, bir işletmenin esnekliği, bir taraftan işletmenin değişen çevreye ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi diğer taraftan ise yönetimde dinamikliği gerektiren etkileşim olgusu olarak ifade edilebilir. Volberda (1996: 361), bu iki durumun denge içinde olması gerektiğini ve bunların etkileşimini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmenin esnek olması ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması durumu

birbirleriyle etkileşim içinde olması gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçları arttıkça veya çeşitlendikçe işletmede kendi iç ve dış yapısını bu ihtiyaçlara göre esnek tutması gerekmektedir. Bunu başarabildiği zaman örgütsel çevikliğini sağlayacak ve rekabet ortamında rakipleriyle yarışabilecek ve dolayısıyla varlığını sürdürebilecektir. Ayrıca Volberda (1996: 361-363) tarafından esnekliğin tasarım ve yönetim gibi sürekli değişen iki olgunun etkileşiminin sonucu olduğu ifade edilmektedir:

- *İşletmenin tasarım görevi:* İşletme doğru zamanda, doğru şekilde cevap veriyor mu? Başka bir ifadeyle müşterilerin isteklerine, onların ihtiyaç duyduğu zamanda ve şekilde cevap verip vermediği ile ilgili olmasıdır.
- *İşletmenin yönetsel görevi:* Yöneticiler çevresel değişime doğru zamanda, doğru şekilde tepki verir mi? İşletmenin yönetimde yer alan yöneticiler ve liderler bu değişimlere doğru şekilde tepki verip vermemesi ile ilgili olmasıdır.

Görüldüğü üzere esneklik, işletmenin beklenmedik çevresel durumlara karşı dinamik yeteneklerini oluşturması, işletmenin sahip olduğu iç kaynaklarıyla (çalışanlar, makineler, teçhizat, mimarı yapı vb.) müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere doğru zamanda doğru şekilde cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu değişimi sağlayacak ve bunu

dinamizmi sürdürecektir sadece yöneticiler değil aynı zamanda işletmenin tüm üyeleri de dinamik yetenekler geliştirmesiyle başarılabilir.

3.3. Hız

İşletmelerin günümüzün rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için hızlı davranabilme yeteneğine sahip olmaları, onların özellikle değişime karşı yeni bir bilgiyi geliştirme başka bir ifadeyle inovasyon yetenekleri açısından önemlidir. Christopher (2000) tarafından örgütsel çevikliğin bu temel yeteneğinin, işletmenin uygun teknoloji kullanımı ve tüm süreçlerin uyumuyla gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi örgütsel çevikliğin cevap verme yeteneği ile hızlı davranabilme yeteneği arasında güçlü bir bağ olduğu görülmektedir. Araştırmacılar cevap vermenin işletmelerin değişikliklere nasıl tepki verecekleri konusunda karar verme sürecini, hızlı davranmanın ise; verilen kararın uygulamaya geçirilme sürecini kapsadığını vurgulamaktadırlar (Sharp, Irani & Desai, 1999: 157; Gunasekaran & Yusuf, 2002: 1357; Lin vd., 2006: 356; Jain, Benyoucef & Deshmukh, 2008: 6649). Eisenhardt (1989: 549-569) tarafından da işletmelerin değişimlere hızlı reaksiyon göstermelerinin yöneticilerin stratejik karar vermesiyle ilgili olduğu ve işletmelerde bu kararların hızını artıran bazı durumların olduğu ifade edilmektedir. Bunlar;

- Gerçek zamanlı bilgilerin kullanımı ne kadar büyükse, stratejik karar sürecinin hızı da o kadar yükselmekte,
- Deneyimli danışmanların kullanımı ne kadar büyükse, stratejik karar sürecinin hızı o kadar artmakta,
- Aktif çatışma çözümü kullanımı ne kadar büyükse, stratejik karar sürecinin hızı o kadar artmakta,
- Kararlar arasındaki entegrasyon ne kadar büyük olursa, stratejik karar sürecinin hızı da o kadar yükselmektedir.

Yeni ürünler piyasaya hızlı sürme zamanı, ürün ve hizmetlerin teslimat hızı ve zamanlaması, hızlı işlem süresi (Sharifi & Zhang, 1999: 16; Zhang & Sharifi, 2000: 508; Sharifi & Zhang, 2001: 790) olarak ifade edilen örgütsel çevikliğin bu yeteneği, ayrıca hızlı öğrenme, görevleri ve işlemleri gerçekleştirme, mümkün olan en kısa sürede değişiklik yapma, çalışma saatleri ayarlama, üretim zamanı değişikliğini gerçekleştirme, ürün ve hizmet sunum zamanı, öğrenme zamanı ve değişime adaptasyon zamanı olarak da belirtilmektedir (Sherehiy vd., 2007: 457).

Örgütsel çevikliğin hız boyutu, bir işletmenin üretimden nihai hedefe kadar ürettiği ürünü veya sunduğu hizmeti en etkili ve en kısa zamanda gerçekleştirme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yöneticiler veya liderler değişen çevre ve teknolojiye hızlı adapte olması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına en kısa zamanda karşılması olarak da ifade edilebilir.

3.4. Yetkinlik

Örgütsel çeviklik yeteneğinin sonucusu olan yetkinlik, aslında hız-esneklik-cevap verme şeklinde belirtilen üç yeteneğin kullanılabilir potansiyeli başka bir ifadeyle işletmenin örgütsel çeviklik yeteneklerinin dinamikliğiyle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki dinamiklik kavramı değişen iş çevresine uyum sağlamak için var olan veya olabilecek yetenekleri yenileyebilme kabiliyeti ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 509). Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan mevcut temel yeteneklerini geliştirmesi diğer yandan ise rekabet üstünlüğünü elde etmek için bu yeteneklere dinamizm kazandırması gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu bu dinamik yetenekler bir işletmenin karşısına çıkan fırsat ve tehditleri önceden algılayarak, zamanında pazar odaklı karar vermesi ve işletmenin kaynak temelli yetkinliklerini geliştirmesi (Barreto, 2010: 271) Teece ve arkadaşları (1997: 515) bu dinamik yeteneklerin sadece o işletmeye ait olması ve rakip şirketler tarafından görünmediği için kolaylıkla taklit edilememesi ve başka bir firmaya entegre edilememesi gerekliliği olarak ifade edilmektedir (Özbay, 2004: 10; Prahalad & Hamel, 1990: 82).

Prahalad ve Hamel'e (1990: 81) göre işletmenin sahip olduğu bu temel yetkinliklerin üç özelliği vardır. Bunlar;

- Piyasaların geniş bir yelpazesine potansiyel erişimi sağlaması,
- Nihai üründe algılanan müşteri faydasına önemli bir katkıda bulunması,
- Rakipler tarafından çok zor taklit edilmesidir.

İşletmenin örgütsel çeviklik yeteneği içerisinde yer alan yetkinlik unsuru işletme hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme kabiliyeti olarak da ifade edilebilir (Sharifi & Zhang, 1999: 17).

Literatürde, işletmelerin tepki verebilme yeteneği ve hızlı bir şekilde yeni ürünler geliştirmesi konusunda esneklik göstermesi gerektiği (Teece

vd., 1997: 523) yetkinliklerin bir firmanın sıradan kapasiteleri ile ters orantılı olduğu (Winter, 2003: 994), ürün geliştirme, iş birlikleri ve işletme için değer yaratan stratejik karar verme gibi örgütsel ve stratejik süreçlerde işletmenin yetkinliğine vurgu yapıldığı görülmektedir (Eisenhardt & Martin 2000: 1106-1110). Gerçekten de, yazarlar, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin gerekli ancak yetersiz olduğunu ve uzun vadeli bir rekabet avantajı elde etmek için mevcut kaynak yapılandırılmalarını iyileştirmek için kullanılabilirliğini göstermektedir.

4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİNİN KULLANILDIĞI ÇALIŞMALAR

İşletmenin örgütsel çeviklik yeteneklerini ölçmek üzere geliştirilen ve içerisinde esneklik, cevap verme, hız ve yetkinlik faktörlerini bulunduran 20 maddeden oluşan ölçeğin geliştirilmesi için ilk çalışmalar 1999 yılında Sharifi ve Zhang tarafından başlatılmış, daha sonra Sharifi ve arkadaşları (2001) ile Sharifi ve Zhang (2001) tarafından revize edilerek ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin bilgiler rapor edilmiştir.

Sharifi ve Zhang tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğinin hem yurt içi hem de yurt dışında farklı çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Farokhi ve Rajaeepour (2016) tarafından yönetim faktörleri ve örgütsel çeviklik bileşenleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 1100 bankacıyla yapılan çalışmada ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ($X^2/sd=1/026$, $GFI=0.99$, $NFI=0.99$, $RMSEA=0.009$, $CFI=0.99$) kabul edilebilir seviyede olduğu ve ayrıca güvenilirlik kapsamında yapılan çalışmalarda da tüm faktörlere ilişkin Cronbach Alpha değerinin 0,71 ile 0,79 arasında belirlendiği rapor edilmiştir. Bahrami ve arkadaşları (2016) tarafından ise; aynı ölçekle dört farklı araştırma hastanesinde görev yapan 370 yönetici ve çalışan katıldığı örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimde örgütsel öğrenmenin aracı değişken olup olmadığı incelenmiş ve ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,80 olarak ve uyum iyiliği değerlerinin ise ($X^2/sd=1/015$, $GFI=0.96$, $NFI=0.97$, $RMSEA=0.01$, $CFI=0.99$) olarak kabul edilebilir bir düzeyde bulunduğu rapor edilmiştir. Banihashemi ve Sarani (2012) tarafından çimento firmalarındaki örgütsel çeviklik düzeyini belirlemek için bu sektörde çalışan 1004 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiş, bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,72 ile 0,85 olarak belirlenmiştir. Mohammadi ve arkadaşları (2015) ise örgütsel çevikliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde demografik özelliklerin aracı değişken olarak incelemek üzere ölçeği kullanmış ölçeğin Cronbach

Alpha değerini 0,87 ile 0,92 arası olarak rapor etmiştir. Ebrahimpour, Salarifa ve Asiaei (2012) tarafından kullanılan ölçeğin güvenilirlik kapsamında yapılan çalışmalarında tüm faktörlere ilişkin Cronbach Alpha değerinin 0,71 ile 0,79 arasında belirlendiği rapor edilmiştir.

Ülkemizde Kasap ve Peker (2009) tarafından otomotiv sektöründeki bir firmanın çeviklik seviyesini belirlemek üzere yapılan çalışmada Sharifi ve Zhang'ın birlikte geliştirdiği ölçek Türkçeye çevrilerek kullanılmış ve ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bilgiler rapor edilmiştir. Ancak Ülkemizde bu ölçeğin bugüne kadar Türk kültürüne uyarlanması kapsamında yapılan çalışmaya rastlanılmamıştır. İşte bu çalışmada işletmelerdeki örgütsel çeviklik yeteneklerini ölçen bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulguların bir defa daha gözden geçirilerek Türk kültürüne uyarlanması hedeflenmektedir.

5. YÖNTEM

5.1. Örneklem

Analizler gönüllü katılımcılarla üç farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Üç farklı örneklem kullanılmasının nedenlerinden birisi, diğerlerine göre küçük örneklem (n=103 ve n=198) üzerinde ve farklı sektörlerde elde edilmiş faktör yapısının, geçerliliğin ve güvenilirliğinin daha geniş örneklemde (n=302) test edilebilmesi düşüncesidir.

5.1.1. Örneklem I: Birinci örneklemde; 20 maddelik örgütsel çeviklik ölçeği Manisa'da bulunan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) özellikle de teknoloji sektöründe çalışan 103 katılımcıya 2017 yılında pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Bu grupta yapılan çalışmalarda; ölçeğin Türkçeye tercümesinin kontrolü, ölçekte yer alan bazı maddelerin anlaşılmasında karşılaşılabilecek problemlerin giderilmesi ve ölçeğin maddelerinin düzenlenmesi hedeflenmiştir. Bu gruptaki çalışanların yaş ortalaması 36,2 (ss=9.30) olup % 69,9 erkek, %30,1 ise kadındır. İlköğretim mezunu % 8, Lise %18, ön lisans %20, lisans %44 lisansüstü ise % 10' dür. Katılımcıların % 43'ü çalışan ve orta kademe yöneticisi iken % 57'si ise üst yöneticiler oluşturmaktadır.

5.1.2. Örneklem II: Birinci örneklemde sonra ölçekte bazı düzeltmeler yapılarak aynı sorular ikinci bir örnekleme de uygulanmıştır. Bu örneklem İzmir ve Manisa illerinde faaliyet gösteren bilgisayar, elektronik, metal gibi sektörlerde üretim yapan KOBİ'lerde çalışan toplam 198 orta ve üst yöneticiden oluşmaktadır. Bu grupta yer alan katılımcıların yaş ortalaması

35,59'dür (ss=0.91). Ankete katılanların %72,2'si erkek, % 27,8'i ise kadındır. Yöneticilerin % 49,5'i lisans ve lisansüstü eğitime sahipken bu işletmelerde çalışan katılımcıların % 74'ü orta kademe yöneticisi iken % 26'sı ise üst yöneticiler oluşturmaktadır.

5.1.3. Örneklem III: İlk iki örneklem sonucunda elde edilen veriler analiz edildikten sonra ölçekte yapılan değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler sonucunda ölçekte 3 soru atılmış ve 17 soruluk ölçeğin son hali üçüncü bir örnekleme uygulanmıştır. Son örneklem grubunda yer alanlar ise; Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi (DEPARK) firmalarında görev yapan 302 katılımcıdır. Araştırmaya katılanların yaşları değişmekte olup; 18-24 yaş arası 55 kişi, 25-34 yaş arası 171 kişi, 35-44 yaş arası 63 kişi, 45 ve üzeri yaş ise 13 kişi örnekleme yer almıştır. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında 51 kişi ön lisans, 193 kişi lisans, 58 kişi ise lisansüstü eğitimi almıştır. Katılımcıların çalışma pozisyonlarına bakıldığında 63 kişi üst yöneticisi, 10 kişi pazarlama yöneticisi, 18 kişi Ar-Ge yöneticisi, 5 kişi insan kaynakları yöneticisi, 208 kişi ise departman yöneticisi (üretim-muhasebe-finans halkla ilişkiler vb.) olarak görev yaptıkları görülmektedir.

5.2. Veri Toplama Araçları

Örgütsel Çeviklik Ölçeği* 20 maddelik ve beş basamaklı Likert tarzında (sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman) oluşmaktadır. Katılımcıların verecekleri cevaplar arasında "Fikrim Yok", "Katılıyorum" veya "Katılmıyorum" gibi seçeneklerin olmaması katılımcıların kaçamak yanıtlar verebileceği bir maddenin ölçekte bulunmasını engelleyerek seçiciliği artırmakta ve

katılımcıların doğru olanı işaretlemeye yönlendirmektedir. Ölçek; 20 maddeden oluşan 4 boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar Tablo 2' de gösterilmektedir. (Bkz. Tablo 2)

5.3. İşlem

Mevcut çalışmaya, Örgütsel Çeviklik Ölçeğinde yapılan sınıflandırma esas alınarak (Sharifi & Zhang, 1999; Zhang & Sharifi, 2000; Sharifi vd., 2001) önceki araştırmalar (Crocitto & Youssef, 2003; Lin vd., 2006; Shahaeci, 2008; Zhang, 2011; Nejatian & Hossein Zarei, 2013; Mohammadi vd., 2015) ve Türkçeye çevirileri (Kasap & Peker, 2009) de göz önünde bulundurularak başlanmıştır. Bu kapsamda, yapılan araştırmada öncelikle 20 maddenin Türkçe çevirilerindeki anlam bütünlüğü gözden geçirilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye çevrilmesi, çalışmamızda ölçeğin uyarlaması yapılırken, Brislin, Lonner & Thorndike (1973) tarafından önerilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöntem ölçeğin kullanılacak hedef dile çevirisi, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çevrilmesi, kaynak dile yapılan tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşaması olmak üzere toplam beş temel adımı içeren bir modeldir. Ölçeğin Türkçeye çevirisi birinin lisans derecesi İngilizce diğeri Türkçeye ölçek uyarlama konusunda çalışmaları olan ve anadilleri Türkçe olan iki ayrı kişi tarafından, birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Her iki çevirmen de İngilizce ve Türkçe dillerine hakim kişilerdir. Yapılan Türkçe çevirilerin değerlendirilmesi yönetim ve örgütsel davranış konusunda tecrübesi olan dört kişilik bir uzman grubu tarafından yapılmıştır. Kişilerden iki farklı çeviriyi ayrı ayrı okuyarak, her bir maddeyi anlaşılabilirlik, Türkçeye uygunluk, kullanılan kelimelerin doğruluğu ve açıklığı yönlerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçta, her bir

Tablo 2: Sharifi & Zhang (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Yetkinlik	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	Esneklik	11-12-13-14
3	Cevap Verme	15-16-17
4	Hız	18-19-20

*Sharifi & Zhang (1999) tarafından izin alınarak uyarlama çalışması yapılmıştır.

maddeye verilen cevaplar grup üyeleri tarafından değerlendirilmiş ve üzerinde uzlaşılan çeviriler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur.

Ortaya çıkan anket daha sonra yönetim alanında doktora derecesine sahip, bugüne kadar iki adet ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasını yapan araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilerek dil yapısı, kullanılan kelimelerin uygunluğu ve güncelliği yönlerinden kontrol edilmiş; orijinal anketle örtüşmesine bakılmıştır.

Yapılan geri çeviri büyük ölçüde orijinal ölçekle benzerlik gösterse de bazı kelimelerin problem oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu farklılıkların bir nedeninin ölçeği hazırlayanlar ve çevirmenler arasındaki kültürel ve algısal farklılıklar, bir diğer nedeni de Türkçe ile İngilizce arasındaki dilbilimsel yapı farklılıklarının olabileceği olarak değerlendirilmiştir. İngilizce’de kullanılan her kelimenin Türkçe’de tam olarak karşılığı olmadığı gibi, bazı kelimeler birçok farklı anlama gelebilmektedir. Bu nedenle bazı kelimeler geri çeviride tam olarak görülemez ya da farklı olarak ifade edilmişlerdir. Grup üyeleri yaptıkları değerlendirmeler sonucunda bu farklılıkların anlam üzerinde önemli bir fark yaratmadığına, birbirleri yerine kullanılabileceğine karar vermiş ve ölçeğin son halini oluşturmuşlardır. Ölçeğin son hali, işletme ve yönetim alanında çalışan bu konuda çalışmaları olan üç uzmanın oluşturduğu grup tarafından son kez gözden geçirilmiştir. Bu son aşamada özellikle yönetim alanında uzman olan iki profesöre yapılacak çalışmanın amacı açıklanmış, ölçek tanıtılmış ve onlardan hazırlanan ölçekteki kelimelerin ve ifadelerin iş hayatını tam olarak yansıtmayı yansıtmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmelerin de olumlu olması sonucunda grup üyeleri yaptıkları son değerlendirmede neticesinde ölçeğin Türkçe çevirisinin hem biçimsel hem de içeriksel olarak uygun olduğuna ve araştırmada kullanılabileceğine karar vermişlerdir.

6. BULGULAR

6.1. Örneklem I’ e İlişkin Bulgular

Birinci örneklemden elde edilen verilere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha önce kullanılmış ölçeklerin araştırmacının yaptığı araştırma örneklemini için uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Genellikle doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanmasının tespiti için kullanılmaktadır. Genel olarak, yeni bir ölçüm aracı geliştiriliyor ise önce keşfedici faktör analizi ile faktör yapısı, başka bir ifadeyle ölçeği oluşturan her bir maddenin oluşturduğu yapı

keşfedilir. Sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen kuramsal yapısı doğrulanmaya çalışılır. Ancak ölçek uyarlama çalışmalarındaki asıl amaca uygun olarak, keşfedici faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi yapılarak başlanması, ölçülecek modellerin daha doğru yapılabilmesinde avantaj sağlayabilir (Hinkin, 1995: 977).

6.1.1. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) değişkenler arasındaki ilişkinin önceki çalışmalardan elde edilen bilgiler çerçevesinde bir araştırma problemin veya hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyükoztürk, 2009: 123). Bu nedenle; elde edilen verilerle, öncelikle ölçeğin yapı geçerliğini ortaya çıkarmak için, AMOS 16.0 analiz programı kullanılarak ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi önceden keşfedilmiş ve daha az sayıda faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örneklemin de yakın veya benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Sümer, 2000: 23; Byrne, 2010: 5). Bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizinde, temel olarak dört farklı modelin test edilebileceği söylenebilir. Bu modeller ilişkisiz model, tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model olarak adlandırılabilir (Tabak vd., 2012: 98-99).

Birinci örneklemden yapılan analiz sonucunda uyum iyiliği testlerinde dört farklı yapısal model arasında en iyi uyumu sağlayan ikinci düzey çok faktörlü modelin olduğu ve buna ilişkin ölçüm değerlerinin ise ($X^2/sd=2,17$ GFI=0.85, NFI=0.82, RMSEA=0.09, AGFI=0.77) kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmüştür. Yapı geçerliliği bağlamında birinci örneklemden elde edilen bu sonuçlar araştırmacılara keşfedici faktör analizine dönmeleri gerektiği sonucuna ulaştırmıştır.

6.2. Örneklem II’ ye İlişkin Bulgular

Ölçeğin 20 sorusuyla bu örneklemden elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu sayede faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde, yüksek düzeyde ilişki ortaya çıkarılabilmesi ve faktörlerin basit yöntemlerle açıklanabilmesi hedeflenmiştir (Büyükoztürk, 2009: 126).

6.2.1. Keşfedici faktör analizi (KFA)

Yapılan işlemler açısından keşfedici faktör analizi daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntemdir. Bu ölçekteki gözlenen değişkenlerden yola çıkılarak, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlanmaktadır. Araştırmacının dikkat etmesi

gereken önemli unsurlardan biri örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğü analiz sonucunda ortaya çıkacak faktör sayısının belirlenmesinde önemli bir etkidir (Zwick & Velicer, 1986: 435). Örneklem büyüklüğü ile faktör analiz sonuçlarının güvenilirliği doğru orantılı olarak ifade edilmektedir (MacCallum vd., 1999: 94). Keşfedici faktör analizi ilgili literatür incelendiğinde örneklem büyüklükleri ile ilgili farklı araştırmacıların farklı görüşleri bulunduğu görülmektedir. Çolakoğlu ve Büyükeksi (2014: 59) baz alınarak hazırlanan bu görüşler Tablo 3’de görülmektedir. (Bkz. Tablo 3)

Tablo 3’te yer alan araştırmacıların örneklem sayısı ile ilgili görüşleri göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın örneklem sayısı (N=103, N=198 ve N=302) 20 maddelik bir ölçek için yeterli olduğu söylenebilir.

Çalışma grubundan elde edilen verilerin keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir (Büyüköztürk, 2009: 126; Karagöz & Kösterelioğlu, 2008: 86). Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.50 değerinin alt sınırı olması gerektiğini ve

KMO \leq 0.50 için veri kümesinin faktörleşmeyeceğini 0.60 orta, 0.70 iyi, 0.80 çok iyi, 0.90 ve üzeri mükemmel olduğu belirtilmektedir (Sharma, 1996: 116; Tavşancıl, 2002: 50; Field, 2009: 641). Bu doğrultuda Barlett Testinin anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin Testinin ise 0.50’den büyük çıkması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle KMO değeri 0 ile 1 arasında değerler alırken, 1 değerine ne kadar yakınsa, verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir (Tabak vd., 2013: 223). İkinci örneklemde elde edilen verilerin faktör analizine uygun hatta çok iyi olduğunu gösteren Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Keşfedici faktör analizi sonucu her bir maddenin öz değeri (eigenvalue) 1’den büyük olan toplam 4 faktörden oluşan ve toplam varyansın %64,53’ünü açıklayan bir yapıda olduğu görülmektedir. Faktör yük değerleri 30 sınır olarak kabul edilmekte ve bu değerden düşük olan veya birden fazla faktörde yer alan maddelerin çıkarılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009: 124-125). Dolayısıyla orjinal örgütsel çeviklik ölçeğinde faktör yük değeri düşük ve birden fazla faktörde yer alan bazı maddeler (6. “Yenilik ve yönetim değişiminin tutundurulması ön

Tablo 3: Örneklem Büyüklüğü İlgili Araştırmacıların Önerileri (20 madde ve üzeri anketler için)

Örneklem Genişliği İlgili Öneriler	Araştırmacı
En az 78 olmalı	Barrett & Kline (1981)
En az 100 olmalı	Kline (1979)
En az 150 olmalı	Guadagnoli & Velicer (1988)
En az 200 olmalı	Guilford (1954)
En az 250 olmalı	Cattell (1978)
En az 300 olmalı	Tabachnick & Fidell (2007)

Tablo 4: KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testleri Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,895
Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.	
Barlett Küresellik Testi	1668,129
Ki Kare İstatistiği (Anlamlılık)	(,000)
Serbestlik Derecesi	136

planda tutar". 10. "Entegrasyon". 14. "Personelin değişimlere uyum yeteneği yüksektir".) ölçeğin daha anlamlı olması için sırasıyla çıkarılmıştır. Her üç maddenin çıkarılması işleminde ilk maddeden itibaren her bir maddenin tek tek çıkarılması sonucunda yeniden faktör analizi yapılarak faktör yapısı kontrol edilmiştir. Üç maddenin ölçekten çıkarılmış son haliyle verilere yeniden keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, orijinal ölçekteki gibi ölçeğin dört faktörden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 5).

Madde çıkartılması işlemi sonunda yapılan keşfedici faktör analizi ile elde edilen faktör yapısının; toplam varyansın %64.5'ini açıkladığı ve tüm boyutların güvenilirlikleri kabul edilen Cronbach Alpha değeri 0.70 üstünde olduğu, ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin ise 0.92 olduğu görülmektedir. Genel olarak kabul edilen standart alfa değerinin 0.70 ve üzeri olması nedeniyle ölçeğin iç tutarlık katsayılarına ait güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan ilk iki uygulama neticesinde, madde çıkartma işlemi ile 17 maddeye indirgenen ölçeğin, daha geniş uygulamalarda kullanılacak yeterlilikte, güvenilirlik değerlerine sahip olduğu da görülmektedir. Örgütsel çeviklik ölçeği ile ilgili bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olması sonucu, elde edilen yeni faktör yapısının, yeniden doğrulayıcı faktör analiziyle incelenmesi ve yapısal modellerin test edilmesi gerekmektedir.

6.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Tekrar Edilmesi

Faktör analizinden farklı olarak, faktörler ve ele alınan diğer değişkenlerin birbirleriyle olan nedensel ilişkileri yapısal eşitlik modellemesi ortaya konulabilmektedir (Tavşancıl, 2002: 58). Örgütsel çeviklik ölçeğinin orijinal modelinde yapılan çalışmalarda doğrulayıcı faktör analizinde de olduğu gibi, gözlenebilen değişken ile her bir maddenin onları temsil eden gizil değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisinin olması beklenmiştir. Ayrıca her bir faktörün güvenilirliği Cronbach Alfa ile ölçülmüş ve alfa değerlerinin 0.75–0.85 aralığında güvenilir oldukları kabul edilebilir sayılmıştır. Böylelikle ölçeğin orijinalinde yer alan toplam yirmi maddeden üçü çıkarılmış haliyle test edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler neticesinde Tablo 6' da görüldüğü gibi tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü modeli, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz faktörlü modelin yapı geçerliliklerinin karşılaştırmasındaki uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, diğer üç modele göre

ikinci düzey çok faktörlü modelinin veriye daha iyi uyum sağladığı görülmektedir.

6.3. Örneklem III'e İlişkin Bulgular

Farklı zamanlarda farklı örneklerle uygulanan ve son haliyle üçüncü ve son örnekte yukarıda belirtilen uygulamalarla üç maddenin çıkarılması neticesinde 17 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. "İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir." "İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır." "İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir." gibi genel değerlendirme ve çıkarım cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan, belirtilen çıkarım cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, soru tipine göre "Hiçbir zaman", "Nadiren", "Bazen", "Çoğu Zaman", "Her Zaman" seçenekleri arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte alınan yüksek puanlar, ilgili boyuttaki eğilimin arttığını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 7'de verilmiştir. (Bkz. Tablo 7)

Tablo 5: Madde Çıkarılmasından Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri (II. Örneklem İçin)

Faktör	Maddeler (Sorular)	Faktör Yüğü	Faktörün Açıkladığı Varyans	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Yetkinlik	1.İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	,458	% 30,484	,844
	2.İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	,990		
	3.İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	,505		
	4.İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmevi amaçlar.	,622		
	5.İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	,682		
	6.İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	,522		
	7.İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	,729		
	8.İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	,661		
Esneklik	9.İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	,619	% 8,869	,810
	10.İşletmemiz farklı hacim, miktar esnekliğine sahiptir.	,670		
	11.İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir	,460		
Cevap Verme	12.İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	,605	% 7,785	,745
	13.İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	,451		
	14.İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.	,475		
Hız	15.İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	,868	% 6,816	,854
	16.İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	,768		
	17.İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	,715		
Toplam Varyans ve Ölçeğin Cronbach Alpha Değeri			% 64,532	,917

Tablo 6: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları-17 maddelik (N=198)

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	327,267	119	2,75	0,11	0,66	0,72	0,64
Birinci düzey çok faktörlü	249,908	113	2,21	0,06	0,84	0,89	0,81
İkinci düzey çok faktörlü	203,927	86	2,37	0,05	0,93	0,92	0,89
İlişkısiz model	423,059	119	3,55	0,15	0,56	0,68	0,59

Tablo 7: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddelerin Son Hali

Boyut Sırası	Boyut	Orijinal Ölçekteki Madde Numarası	Uyarlanan Ölçekteki Madde Numarası
1	Yetkinlik	1-2-3-4-5-6*-7-8-9-10*	1-2-3-4-5-6-7-8
2	Esneklik	-11-12-13	9-10-11
3	Cevap Verme	14*-15-16-17	12-13-14
4	Hız	18-19-20	15-16-17

*Orijinal ölçekten çıkarılan maddeler

Ölçeğin boyutlarının iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısının $\alpha=.92$, yetkinlik boyutunun $\alpha=.84$, esneklik boyutunun $\alpha=.81$, cevap verme boyutunun $\alpha=.74$ ve hız boyutunun ise $\alpha=.85$ olduğu ve ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca boyutlar arasındaki ilişki yönü ve düzeyini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Eğer boyutlar maddeler arası korelasyon yüksek ve pozitif ise, boyutları oluşturan maddelerin birbirine benzer davranış sergilediği ve bundan dolayı testin iç tutarlılığı da yüksek olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2009: 171). Burada korelasyon katsayısının büyüklük bakımından

yorumlanmasında farklı görüşler olsa da, korelasyonu yorumlamada; 0,00-0,30 arası düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası orta düzeyde 0,70-1,00 arası yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2002: 474). Ayrıca maddeler arası korelasyonlarından.30 ve yukarısında olanların, iyi derecede ayırt edici özelliğe sahip olduklarını düşünülmekte, bazı araştırmacılara göre ise bu değer .20 olarak kabul edilmektedir (Kline 1995'den aktaran Kantse vd., 2007). Bu örnekte korelasyonların tamamı orta düzeyde ve ayırt edici özelliğe sahip olup ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Bkz. Tablo 8).

Tablo 8: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Gizil Değişkenleri Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları (III. Örneklem N=302)

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Ort.	SS.	Yetkinlik	Esneklik	Cevap Verme	Hız
Yetkinlik	4,21	,42	1 ($\alpha=.84$)			
Esneklik	4,07	,65	,536**	1 ($\alpha=.81$)		
Cevap Verme	4,12	,55	,552**	,486**	1 ($\alpha=.74$)	
Hız	4,20	,59	,558**	,510**	,548**	1 ($\alpha=.85$)

** p<0.01

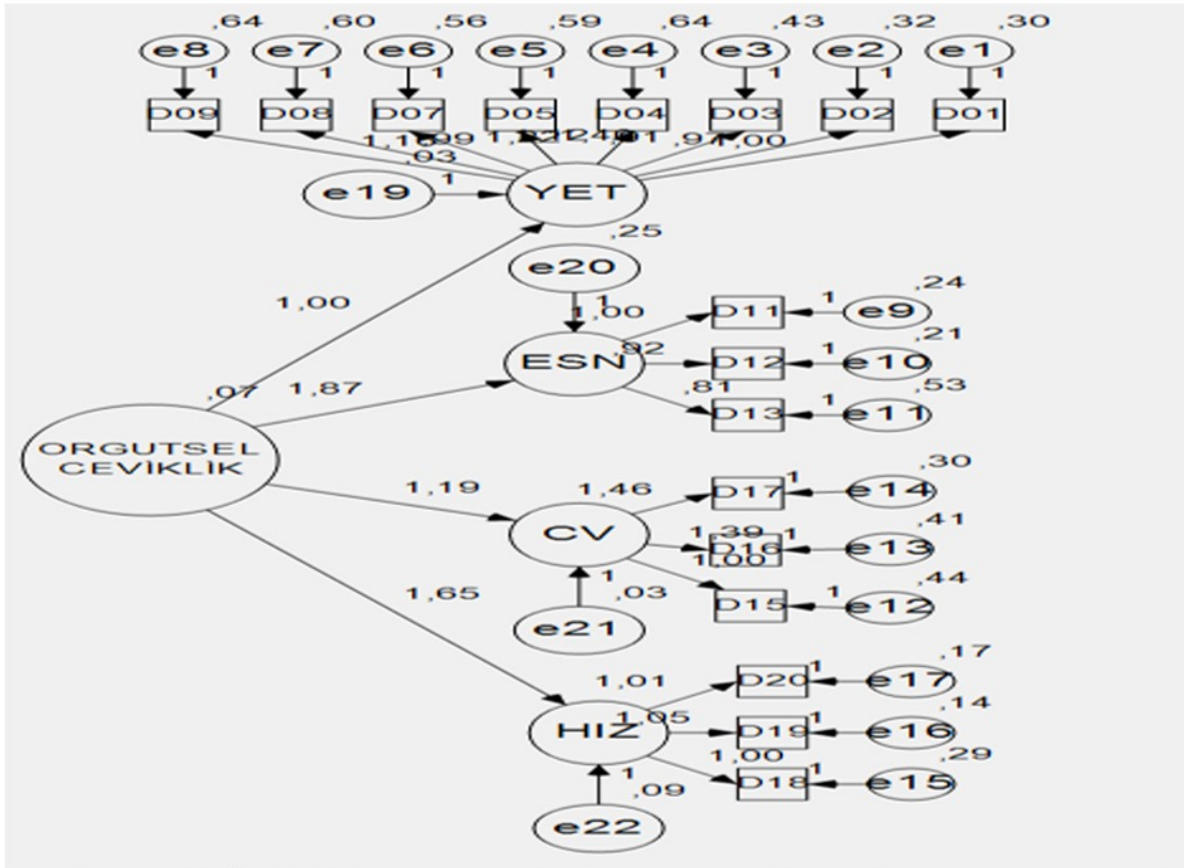
Üçüncü örneklemden elde edilenler veriler ve bu veriye en uygun model kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerleri en iyi olan değerlerin ikinci düzey çok faktörlü model olduğu Tablo 9'da da görüldüğü gibi; $X^2/sd=1,92$, $NFI=0,96$, $GFI=0,92$, $AGFI=0,90$ ve $RMSEA=0,05$ olarak bulunmuş ve standartlaştırılmış tahmini değerlerin pozitif olduğu Şekil 1'de görülmektedir. Son örnekleme ulaşılan bu değerlerin kabul edilebilecek derecede yüksek uyum iyiliği değerleri olması nedeniyle, önceki çalışmanın bulgularının da bunu destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir. Bundan dolayı örgütsel çeviklik ölçeği; 17 sorulu, 4 boyutlu bir ölçek olarak Türkçeye uyarlanmıştır.

(Türkçeye uyarlanan örgütsel çeviklik ölçeğin son hali Ek-2'dedir).

Tablo 9: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (III. Örneklem-N=302)

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	479,222	119	4,02	0,10	0,68	0,83	0,78
Birinci düzey çok faktörlü	207,372	108	1,92	0,05	0,86	0,91	0,89
İkinci düzey çok faktörlü	211,866	110	1,92	0,05	0,96	0,92	0,90
İlişkisiz model	582,975	119	4,89	0,11	0,61	0,79	0,73

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; NFI= Normalized Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi



Şekil 1: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin İkinci Düzey Faktör Modeli ve Standartlaştırılmış Tahmini Değerleri (6., 10. ve 14. maddeler çıkarılmış)

7. TARTIŞMA

Örgütsel çeviklik kavramının her geçen gün yönetim ve organizasyon yazınında önemini arttığı görülmektedir. Bu kavramın hem ölçümü hem de modellenmesine yönelik ilk çalışmalara Sharifi ve Zhang tarafından 1999 yılında başlanmıştır. Daha sonra Crocitto ve Youssef (2003); Lin ve arkadaşları (2006); Sharifi ve arkadaşları (2001); Sharifi ve Zhang, (2001); Mohammadi ve arkadaşları (2015) gibi bazı araştırmacılar tarafından da işletmelerin örgütsel çevikliği başarabilmeleri için içerisinde hız, esneklik, cevap verme ve yetkinlik olarak belirtilen dört unsurun yer aldığı örgütsel çeviklik kavramı sistematik hale getirilmiştir. Ülkemizde her ne kadar Kasap ve Peker (2009) tarafından bu ölçek Türkçeye çevrilerek örgütsel çeviklik yetenekleri bileşenleri diye tek bir boyut altında kullanılmış olsa da ölçeğin farklı örneklerle güvenilirlik ve geçerliliğinin test edildiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşte bu çalışmada örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkiye’de de yapı geçerliliği bağlamında test edilerek Türkçeye uyarlanması yapılmış hedeflenmiştir.

Örgütsel çeviklik yeteneklerini ölçen bu ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması için yapılan bu çalışmada, öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ölçek orijinaldeki gibi dört faktörlü olduğu görülmüş fakat elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olmaması nedeniyle keşfedici faktör analizine dönülmüş ve toplam varyansın% 64,53’ünü açıklayan dört boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmasında açıklanan Varyans oranının %30 ve üzeri ölçüt alındığı (Büyüköztürk, 2009: 124-125) göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin yapı geçerliliğinin çok iyi bir düzeyde sağlandığı görülmektedir. Keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen yapının, tekrar doğrulayıcı faktör analiziyle model uyumu test edilmiştir. Her iki faktör analizi sonucunda ölçeğin 17 madde ve dört faktörden oluşan modelin hem kuramsal hem de istatistiksel olarak uygun olduğu bulunmuştur. Keşfedici faktör analizinde 6,10 ve 14 no’lu madde düşük faktör yükleri sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği *yetkinlik*, *esneklik*, *cevap verme* ve *hız* olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar işletmenin çevik yeteneklerinin yüksek olduğu, alınan düşük puanlar ise bu yeteneklerin zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ölçekteki maddelerin faktörlere

göre dağılımına bakıldığında; 1.ile 8. arası maddeler yetkinlik boyutunda, 9., 10. ve 11. maddeler esneklik boyutunda, 12., 13. ve 14. maddeler cevap verme boyutunda yer alırken 15., 16. ve 17. madde ise hız boyutunda yer almaktadır.

Örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemeye yönelik iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Toplam iç tutarlılık katsayısının $\alpha=0.92$, yetkinlik boyutunun $\alpha=0.84$, esneklik boyutunun $\alpha=0.81$, cevap verme boyutunun $\alpha=0.74$ ve hız boyutunun ise $\alpha=0.85$ olduğu ve ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçe Formunun kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Madde analizi sonucunda on yedi maddeden oluşan ölçek formunun madde-toplam korelasyonlarının .30 ile .59 arasında değiştiği görülmüştür. Madde-toplam korelasyonunun yorumlanmasında. 30 ve daha yüksek olan maddelerin, katılımcıları ölçülen özellik bakımından iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007: 171). Bu da ölçeğin madde-toplam korelasyonları açısından iyi bir düzeyde olduğu söylenebilir. Üç farklı örneklem grubu ile test edilen örgütsel çeviklik ölçeğinin yapısı, doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri sonucunda, orijinaliyle benzer şekilde dört faktörden oluşan bir yapı elde edilmiş ve ikinci düzey faktör modelinin örgütsel çeviklik ölçeğinin yapısını kabul edilen uyum iyiliği değerler arasında yer aldığı görülmüş ve bunun da ölçeğin yapısal geçerliğinin doğrulandığını ve orijinal ölçekle uyum göstererek yapıyı ölçtüğü söylenebilecektir.

7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Günümüzde işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi liderlerin kararları ile mümkün olmaktadır teknoloji firmalarının kendine has özelliklere sahip olduğu realitesinden yola çıkarak çeviklik bağlamında geçerli ve etkin olan lider tarzlarının ve davranışlarının örgütsel çeviklik kapsamında kavramlaştırılmasının ve buna yönelik yerel yazında bir ölçüm aracı geliştirilmesinin yazına katkısı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede sorunsal olarak belirtilen ulusal yazında eksikliği görülen ‘Örgütsel Çeviklik Ölçeği’ ni Türkçeye uyarlayarak boşluğun doldurulmasında ilk adım olabileceği değerlendirilmiştir.

7.2. Araştırmanın Uygulamalara Katkısı

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için teknoloji, çevre, değişime adapte olması gerekmektedir. Eğer firmalar bunu başarırsa kendi cirosunu ve kârını artıracaktır. Bunu başarabilmenin

yolu ise çalışmamızın bağımlı değişkeni olan örgütsel çevikliği artırmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla firmaların örgütsel çevikliğini artırmak firmalara rekabet avantajı sağlayacak ve buda stratejik olarak bu firmaların öne çıkmasına fayda sağlayacaktır. Dahası firmaları daha dinamik, çevresel değişimlere daha hızlı reaksiyon gösteren, bu değişimleri firmanın bünyesine adapte edebilen bir yapıyı oluşturmasını sağlayacaktır. Ayrıca sadece üretim departmanında değil işletmeyi oluşturan diğer departmanlarda çevikliği sağlamaları gerekmektedir. Yani çevikliği örgütsel olarak sağlamaları gerekmektedir. Bunu başarmanın yolu da işletmenin bütün departmanlarındaki çalışanlarına ve onların örgütsel davranışlarına odaklanmasıyla örgütsel çeviklik sağlanabilir. Örgütsel çeviklik boyutlarına odaklanmak örgütsel davranış konusuna katkılar sağlayabilir.

7.3. Araştırmanın Kısıtları

Sadece bu araştırmanın sonuçlarına bakılarak tam bir yargıda bulunulmaması, bu çalışmanın bir uyarılma ve keşfedici nitelikte olduğu, kullanılan yöntem ve bulguların da araştırmadaki örnekleme sınırlı olduğu ve bunun da ölçeğin genellenebilirliğini sınırladığı göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekte yapılacak diğer çalışmalarda bu çalışmadaki bulguları kullanarak, yeni deneysel çalışmaların yapılması uygun olacağı düşünülmektedir. Sadece KOBİ’lerde değil farklı sektörlerde, daha geniş ve farklı demografik niteliklere sahip örneklemlere ulaşılarak araştırmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve bu çalışmamızda Türkçeye uyarlanan örgütsel çeviklik ölçeğinin konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilecek bir ölçme aracı olmakla birlikte daha geniş bir örnekleme farklı sektörlerde test edilmesinin ölçeğin geçerliliğinin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmamız bir kesit çalışmasıdır dolayısıyla yapıldığı zamandaki koşulları yansıtmaktadır.

7.4. Gelecek Dönemde Yapılacak Çalışmalara Öneriler Sonuç

Bu inceleme KOBİ ve DEPARK firmalarında çalışanlar ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte bu değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki karmaşık ilişkileri ortaya koymaya çalışan daha fazla değişkenin daha fazla örneklem ile çalışmalar yapılması örgütsel davranış ve yönetim alanına katkılar sağlayabilir. Tam ve doğru bilgiyi toplayabilecek daha fazla katılımcı ve daha net araçlar sağlandığında, daha kesin ve anlamlı sonuçlar üretilebilir. Gelecekteki çalışmalarda, üst ve orta düzey yönetici ve liderlerinin çevik liderlik davranışlarını, orta ve alt

düzyer liderlerin yönelimleri örgütsel çeviklik açısından değeriendirilebilir. Çalışma ileriki zaman içinde gelişimi gösterecek şekilde daha geniş zamanda bazı genellemeleri yapılabilmesi sağlayabilecektir. Bu perspektiften gelecekte yapılacak araştırmalarda demografik (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma pozisyonu vb) ile bağımlı değışkenin ve bu değışkenin alt boyutların (hız-esneklik-cevap verme-yetkinlik) aracılık veya düzenleyicilik etkilerinin olup olmadığının da araştırılması konuya genişlik ve derinlik kazandırabilecektir. Ayrıca örgütsel çeviklik kavramı kavramsallaştırıldığına göre çevik lider kavramı kavramsallaştırılabilir mi? Başka bir ifadeyle günümüzde gelişen ve hızla değışen işletmenin iç ve dış değışimleri yerinde ve zamanında işletmeye uyarlayabilen bu çevik liderlerin davranış ve tutumlarını ölçebilen bir tutum ölçęęi geliştirilebilir mi?

Sonuç olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin Türkçe Formunun konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilen bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Almahamid, S., Awwad, A. & McAdams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387-404.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- Banihashemi, S. A. & Sarani, A. (2012). Assessment of organizational agility in cement industry. *African Journal of Business Management*, 6(27), 8055-8064.
- Barrett, P. T. & Kline, P. (1981). The observation to variable ratio in factor analysis. *Personality Study and Group Behavior*, 1(1), 23-33.
- Barreto, I. (2010), Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Becker, M. C. & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of Business Research*, 58(6), 746-757.
- Bozkurt, V. & Baştürk, Ş. (2009). Kobi Girişimcilerinde Risk Ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneęi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(02), 43-74.
- Brislin, R., Lonner W. & Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (Onuncu Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge Taylor ve Francis Group.
- Cattell, R. B. (1978) *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain, *Journal of Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management ve Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Çolakoğlu, Ö. M. & Büyükekeşi, C. (2014). *Açımlayıcı Faktör Analiz Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi*. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 58-64.
- Downes, L. & Nunes, P. (2014). *Big bang disruption: Strategy in the age of devastating innovation*. New York: NY: Portfolio/Penguin.
- Dubey, R. & Gunasekaran, A. (2014). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 76(9), 2147- 2157.
- Ebrahimpour, H., Salarifar, M. & Asiaei, A. (2012). The Relationship between agility capabilities and organizational performance: a case study among home appliance factories in Iran. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 186-95.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Farokhi, S. & Rajaeepour, S. (2016). The relationship between management factors and Sharifi-Zhang's agility components in Isfahan Bank Saderat, *International Business Management* 10(19), 4530-4539.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (Third Edition). London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van no strand rein hold.
- Guadagnoli E. & Velicer W., F. (1988). Relation Of Sample Size To The Stability Of Component Patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2),265-75.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometrics methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gunasekaran, A. & Yusuf, Y.Y. (2002). Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives, *International Journal of Production Research*, 40(6), 357-1385.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, (5), 967-988.
- Hormozi M. A. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step, Benchmarking. *An International Journal*, 8(2), 132-143.
- Hoyt, J., Huq, F. & Kreiser, P. (2007). Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10), 1573-1594.
- Huang, C. C. (1999). An agile approach to logical network analysis in decision support systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 53-70.
- Jain, V., Benyoucef, L. & Deshmukh, S.G. (2008). What's the Buzz about Moving from "Lean" to "Agile" Integrated Supply Chains? A Fuzzy Intelligent Agent-Based Approach", *International Journal of Production Research*, 46(23), 6649-6677.
- Kantse, Outi, Jouko Miettunen & Helvi Kyngas (2007). "Psychometric Properties of Multifactor Leadership

- Questionnaire Among Nurses". *Jan Research Methodology* 57(2), 201-212.
- Karagöz, Y. & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Kasap, G. C. & Peker, D. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 57-78.
- Kassim, N. M. & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation*, 29(6), 408-422.
- Kline, P. (1979). *Psychometrics and psychology*. Acaderric Press: London
- Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Latham, L. J. (2014). *Organizational agility: Exploring impact of adoption on team performance from the human resource perspective* (Doktora Tezi).
- Lin, C. T., Chiu, H. & Chu, P. Y. (2006), Agility Index in the Supply Chain, *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- Lopes, K. J. (2009). *Organizational agility: Exploring how the U.S. coast guard chooses and implements effective courses of action* (Doktora Tezi). (<http://www.proquest.com>. No:304831927)
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing, supply chain management. *An International Journal* 6(1), 5-11.
- Mason, A. J. (2010). Inside the black box: Investigating agility as a dynamic capability for sustaining a competitive advantage within consulting firms (Doktora Tezi). (<http://www.proquest.com>. No:807420305)
- Mohammadi, M., Nikpour, A. & Chamanifard, R. (2015). *The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)*, 66-70.
- Mulhern, J. K. (2008). *An exploratory case study of organizational agility in a consortium of small private college libraries* (Doktora Tezi). (<http://www.proquest.com> . No:304404536)
- Nagel, R. N. & Bhargava, P. (1994). Agility: the ultimate requirement for world-class manufacturing performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 13(3), 331-340.
- Nath, A. K., Saha, P. & Salehi-Sangari, E. (2008). Transforming Supply Chains in Digital Content Delivery: A Case Study in Apple. In *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*, 1079-1089. Boston, MA: Springer.
- Nejatian, M. & Hossein Zarei, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.
- Özbay, T. (2004). İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-27 İstanbul, (<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023185.pdf>).
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Putnik, G. D. (2001) *BM-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, Elsevier Science, 73-94.

- Setili, A. (2014). *The Agility Advantage: How To Identify And Act On Opportunities in A Fastchanging World* (<http://www.ebib.com>).
- Shafer, R. A. (1997). *Creating Organizational Agility: The Human Resource Dimension* (Doktora Tezi, <http://www.proquest.com>. No:304345905).
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Ericksen, J. (2001). Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), 197–211.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm Of Agility, Definitions, Features And Concepts. *Tadbir Publication, 194th Issue, 14-18*.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction. *International journal of production economics*, 62(1), 7-22.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice—application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management* 21 (5–6), 772–794.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I. & Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management And Operational Framework. Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers-Part B. *Engineering Manufacture (Professional Engineering Publishing)*, 215(6), 857-869.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, New York: John Willey & Sons. Inc.
- Sharp, J. M., Irani, Z. & Desai, S. (1999). Working towards Agile Manufacturing in the UK Industry, *International Journal of Production Economics*, 62(1/2), 155-169.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R., Yusoff, R. M. & Anuar, M. A. (2012). The effect of organizational practices on supply chain agility: An empirical investigation on Malaysia manufacturing industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 274-281.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3, 49-74.
- Şahin, E., Çemberci, M., Civelek, M. E. & Uca, N. (2017). The Role of Agility in the Effect of Trust in Supply Chain on Firm Performance. *Management Studies*. 5, 336-345.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*. Thomson/Brooks/Cole.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. İş, Güç. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tabak, A., Sigri, Ü. & Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 67, 213-246.
- Tan, B. (1998). Agile Manufacturing And Management Of Variability. *International Transactions in Operational Research*, 5(5), 375-388.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Van Assen, M.F., Hans, E.W. & Van De Velde (2001). An agile planning and control framework for customer-order driven discrete parts manufacturing environments, *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 16-23.

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Zaheer, A. & Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and the Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.

Zhang, D. Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies—Case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 303-312.

Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496-513.

Zwick, W. R. & Velicer, W. F. (1986). Comparison Of Five Rules For Determining The Number Of Components To Retain, *Psychological Bulletin*, 99(3), 432-442.

EK-1: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerin Revize Edilmeden Önceki ve Sonraki Halleri

Birinci Örnekleme Uygulanan Maddeler	İkinci Örnekleme Uygulanan Maddeler (Revize Edilmiş)
1.Stratejik seviyede vizyon ve yön vermek yeteneğine sahiptir.	1.İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.
2.Uygun teknoloji ve yeterli teknolojik kapasitesi vardır.	2.İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.
3.Ürün ve hizmet kalitesi yüksektir.	3.İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriyeye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.
4.Maliyet etkinliği ve verimliliği yüksektir.	4.İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.
5.İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	5.İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.
6.Yenilik ve yönetim değişiminin tutundurulması ön planda tutar.	6.İşletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar.
7.Bilgili, yeterli ve güçlendirilmiş insan gücüne sahiptir	7.İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.
8.İşlemlerin verimliliği ve etkinliği(Yalınlık).	8.İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.
9.İşletme içinde ve dışında iş birliği.	9.İşletmemiz işleme içi ve işleme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.
10. Entegrasyon.	10. İşletmemiz kendi faaliyet alanında dış çevrede meydana gelen yeniliklere tepki vermesi ve bu yenilikleri işlemeye adapte etme (entegrasyon) kapasitesi yüksektir.
11.Ürün model ve konfigürasyon esnekliği yüksektir.	11.İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.
12.Farklı miktarda ürün üretir.	12.İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.
13.Operasyonel esneklik gücüne sahiptir.	13.İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.
14.Personelin değişimlere uyum yeteneği yüksektir.	14.İşletmemizin çalışanları bireysel anlamda çevresel değişime olumlu tepki verirler.
15.Çevresel değişim hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	15.İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.
16.Değişiklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	16.İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir
17.Yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	17.İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.
18.Yeni ürünlerin pazara sunulmasında hızlıdır.	18.İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.
19.İşlemlerde hızlı olma-kısa operasyonel teslimat süresine sahiptir.	19.İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.
20.İşletmemiz müşteriyeye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	20.İşletmemiz müşteriyeye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.

HIZ

CEVAP VERME

ESNEKLİK

YETKİNLİK

Ek-2: Türkçeye Uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeğin Son Hali

Boyut	Soru No	Sorular	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
YETKİNLİK	1	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
	2	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
	3	İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
	4	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
	5	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.					
	6	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
	7	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.					
	8	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
ESNEKLİK	9	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
	10	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.					
	11	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
CEVAP VERME	12	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	13	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
	14	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
HIZ	15	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
	16	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
	17	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.					