

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ¹

Suzan BASRI²

Kürşad ZORLU³

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma kapsamında öncelikle örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik hakkında kavramsal çerçeve oluşturulmuş, ardından araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulamasından elde edilen bulgu ve sonuçlara yer verilmiştir. Araştırma örneklemini, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 100-250 arasında bulunan özel sektör kuruluşlarının 415 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada nicel veri analizi uygulanmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılan anket formu, demografik sorular ile “ekip çalışması-çatışma”, “iklim-moral”, “bilgi akışı ve dâhil olma”, “denetim” ve “toplantılar” olmak üzere 5 boyutlu ifadeleri içeren örgüt kültürü ve “algılama çevikliği”, “karar verme çevikliği” ve “hareket etme çevikliği” şeklinde 3 boyutlu ifadeleri içeren örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü için; Glaser (1983)’ün geliştirdiği, Glaser, Hacker ve Zamanou (1987)’nin uyarladıkları ölçek kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik için, Jaworski ve Kohli (1993)’ün geliştirdiği ve Wageeh (2016)’nin uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Model olarak yapısal eşitlik modellemesi tercih edilen araştırmada verilerin analizinde SPSS 23.0 ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Geçerlilik testi için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik için Cronbach’s alpha değerlerine bakılmıştır. Sonuç olarak, dağılımın normal olduğu görülmüştür. Bunun yanında, korelasyon ve regresyon analizi ile olası etkinin varlığı ve düzeyi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Çeviklik, Örgüt Kültürü.

Jel Kodları: M12, L2, D22

¹Bu makale 30.10.2019 tarihinde sunulan/tamamlanan “Örgüt Kültürü Algısı İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği” adlı Yüksek Lisans tezinden derlenmiştir.

²Yüksek lisans mezunu, Ahi Evran Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, suzansert21@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0843-6709

³ Prof.Dr., Ahi Evran Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, kzorlu77@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7542-9838

Makalenin Gönderim Tarihi: 22.03.2020; Makalenin Kabul Tarihi: 23.04.2020

AN EXAMINATION OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL AGILITY

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of employees' perception of organizational culture on organizational agility. Within the scope of the study, firstly, a conceptual framework has been established about organizational culture and organizational agility; and then the findings and results obtained from the survey application conducted within the scope of the research are included. The sample of the study consists of 415 employees of private sector employees in the province of Kırşehir with 100-250 employees. Quantitative data analysis was applied in the research. In addition to demographic questions, the questionnaire, 5-Likert scale used, is consisted of organizational culture scale containing 5-dimensional expressions such as “teamwork-conflict”, “climate-moral”, “information flow and involvement”, “supervision” and “meetings” and organizational agility scale including 3-dimensional expressions such as “sensing agility”, “decision-making agility” and “acting agility”. For organizational culture; the scale developed by Glaser (1983) and adapted by Glaser et al. (1987) was used. For organizational agility, the scale developed by Jaworski and Kohli (1993) and adapted by Wageeh (2016) was used. Structural equation modeling was preferred as a model. In the study, SPSS 23.0 and AMOS 22 were used in the analysis of the data. Confirmatory factor analysis was used for validity test and Cronbach's alpha values were evaluated for reliability. As a result, the distribution was normal. In addition, the presence and level of the potential effect were determined by correlation and regression analysis.

Keywords: Organization, Organizational Agility, Organizational Culture.

JEL Codes: M12, L2, D22

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, günümüzde pek çok alan için önemli bir araştırma konusu olmakla birlikte; aynı zamanda gerçekleştirilmeye çalışılan bir amaç olarak karşımıza çıkan ve güncelliğini koruyan bir kavramdır. Ayrıca yönetim alanında da sürdürülebilirlik, pek çok araştırmaya konu olarak artan hızla talep edilen ve yönetimin çeşitli kademelerinde ulaşılmak istenen bir hedef haline gelmiştir. Değişen rekabet anlayışıyla mücadele etme ve bu değişime uyum sağlama yeteneği, örgütler için içinde yarıştığı dünyada rakiplerine karşı kritik ve öncelikli bir kazançtır. Bu konuyla ilintili olarak örgütsel çeviklik kavramı incelenerek yönetimde sürdürülebilirlik konusunda örgütler için farklı strateji ve yöntemlere kapı aralanabilir. Örgütsel çeviklik kavramı, 1990'ların ilk yıllarında değişimin sürekli olduğu ve son derece canlı bir ortamda mücadele etmede farklı bir yöntem olarak meydana çıkmıştır. (Stekelenburg, 2012: 12). Teknoloji ve yeniliğin yarattığı yarışta canlı kalabilmek için örgütlere değişime uyum sağlama noktasında kazanç oluşturan çeviklik, bireysel ve örgüt düzeyinde önemli bir faktördür (Azadikhah, Kord ve Yaghoubi, 2011: 136). Uyumlu ve etkili bir örgüt kültürü ise, örgütsel çevikliği sağlamada hayati bir dayanak noktasıdır. Alvesson (2011: 14)'a göre, "Örgüt kültürü" kavramı, örgütteki kültürel ve sembolik hadiselerle büyük ölçüde yer veren bir düşünce tarzını açıklayan, geniş kapsamlı bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Tutar (2017: 195-196), örgüt kültürü kavramının herkes tarafından kabul gören ve bilinen bir tanımının olmadığını ve kavram olarak çalışanların davranışlarını belirleyen kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar, birlikte paylaşılan anlamlar şeklinde tanımlanabileceğini ifade eder. Ayrıca örgüt kültürü hakkında yapılan farklı tanımlamaların içerdiği ortak özellikleri, örgüt üyelerince paylaşılan değerlerden meydana gelmesi, tüm üyeler tarafından şartsız benimsenmesi, işlevsel bir anlam taşıması ve örgütsel semboller, varsayımlar, hikâyeler ve bunlara verilen anlamların ortak olması şeklinde açıklamaktadır. Örgüt verimliliğinin örgüt kültürü ile açıkça ilişkili olduğu; aynı zamanda örgütün verimliliğini kuvvetlendirmede güçlü bir örgüt kültürünün etkili olacağı ileri sürülmektedir (Aramina, Kaisira ve Lapina, 2015: 771). Rick (2018: 3), gelecekte yarışın kazananlarının, çevikliğin kemikleşmiş bir boyutuna erişmiş kültürü oluşturabilen ve rekabet ile birlikte dış güçleri değiştirebilecek örgütlerin olacağını belirtmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda literatür çalışması vardır. Felipe, Leal-Rodríguez ve Roldán (2017) çalışmalarında, farklı kültürel değerlerin daha yüksek örgütsel çeviklik seviyesine erişmedeki etkisi incelenmiştir. Cameron ve Quinn (1999) ise örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel çeviklik hakkındaki kavramsal çerçeveyi bir araya getirerek teorik bir model oluşturmuştur. Araştırmanın neticesinde adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışmada; yöneticilerin çevik örgütler yaratmada örgüt kültürünü uyumlu hale getirmedeki rolleri üzerinde durulmuştur. Fahami, Mahmoudi ve Montazer-Al-Zohour (2017)'nin Ziraat Bankası örneğinde yaptıkları çalışmalarında örgüt kültürünün her göstergesindeki artışın çevikliğin artmasına neden olduğu sonucuna

ulaşmışlardır. Bu çalışmalardan yola çıkılarak çalışanlar arasında güçlü bir örgüt kültürünün örgütsel çevikliği de beraberinde geliştirebileceği ifade edilebilir. Araştırmada çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi tespit edilerek aradaki ilişki ortaya koyulmuştur.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü

Weber'in 1904'te yayınlamış olduğu "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı çalışma ile örgüt kültürü konusunda yapılan ilk çalışmalar başlamasına rağmen yöntemsel anlamda ilk çalışmalar, 1930'larda gerçekleştirilmiştir. Kavram olarak ise; ilk kez Amerikan kaynaklarında 1979'da Administrative Science Quarterly dergisinde Andrew M. Pelligraw tarafından yayınlanmış olan "On Studying Organizational Cultures" makalesinde yer verilmiştir. Örgütsel davranışın alt bir alanı olarak yönetim literatürüne girmesi ise R. Blake ve J. Mouton'un girişimleri ile olmuştur (Luthans 2002'den aktaran, Tutar, 2017: 192). Japon işletmeleri, örgüt kültürünün yönetim bilimine dahil edilmesinde başlıca etkidir. Japon örgütlenme biçimi, 1970'li yılların sonlarından itibaren atılım yapmasının ve 1980'li yıllarda zirveye varmasının hemen ardından, Batı'nın 1960'larda meydana gelen ekonomik problemlerine karşılık bir çözüm yolu olarak görülmüştür (Ercan, Köse ve Tetik, 2001: 228). Amerikalı profesör William Ouchi Amerikan ve Japon yönetim uygulamalarını kıyaslayarak Z teorisini ortaya atmıştır. Z teorisine göre; çalışanlar ve örgüt arasındaki kuvvetli sosyal bağ sayesinde çalışanlar güdülenmektedirler (www.studiouguy.com, Erişim Tarihi: 04.07.2018).

Stanley Herman 1970'de Kanada'da düzenlenen bir konferansta; örgüt kültürünü kavramsal olarak ilk kez ele almış, örgüt buzdağının yapısını 2 kavrama indirgemıştır. Resmi bileşen buzdağı, bu bileşenlerden ilkidir; ikincisi ise değerler, inançlar ve tutumlardan oluşan resmi olmayan bileşendir (Andanut, Fraticiu ve Mihaescu, 2015: 70). Şişman (2002), öncelikle 1930'larda çalışmalara konu olmaya başlayan örgüt kültürünün kavram olarak 1980'li yılların başlarında yaygın kullanılmaya başladığını ifade etmektedir (Şişman'dan aktaran, Durğun, 2006: 114). Erkmen (2010: 1), 1980'lerin başından itibaren literatürde sıkça ele alınan örgüt kültürü kavramının, yönetim literatüründe de önemli bir yer edindiğini; Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Scheneider gibi bilim adamlarınca çalışmalarda yer verildiğini belirtmektedir.

Judge ve Robbins (2012: 520), örgüt kültürünün, örgütteki çalışanlar tarafından kabul gören ve bir örgütü diğer örgütlerden ayıran değerler sistemi olarak açıklanabileceğini ve yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar olmak üzere 7 adet nitelikten oluştuğunu ifade etmektedir.

Doğan (2013: 17), örgüt kültürünü 3 düzeyde analiz eden Daft ve Schein gibi bilim adamlarının yaklaşımından hareketle örgüt kültürünün ana öğelerini, değerler ve normlar, varsayımlar ve semboller şeklinde sınıflandırmıştır. Mayo (1994: 37) ise; örgüt kültürünü inanç ve değerler, benimsenen ya da benimsemeyen davranış normları, üst yönetimin oluşturduğu baskı ve beklentiler, yazılı politikalar, formal ve informal sistem ve yöntemlerin birleşimi olarak o örgütün karakterini meydana getirdiğini

ifade etmektedir. Denison ve Neale (1999: 3), örgüt kültürünü bir örgütün yönetim sistemini oluşturan temel değerler, inançlar ve ilkeler olarak açıklamakta ve bu temel ilkeleri geliştiren uygulama ve davranışların örgüt kültürü olarak örgüt çalışanları için anlamlı olduğunu belirtmektedir.

İlk zamanlar, örgütler ile örgütsel ve yönetsel süreçler çoğunlukla rasyonel ve nesnel bakımdan irdelenmiş ve örgütün kültürel boyutları daha az ele alınmıştır. Ayrıca, tümdengelimci ve indirgemeci bir yaklaşımla örgütleri çözümleme yoluna gidilerek, örgütsel davranışın kültürel boyutlarını anlamada eksik kalınmıştır (Şişman, 2011: 31-32).

Ghinea (2015: 74), örgüt kültürünün boyutlarını ölçme ve tanımlamada üç ayrı yöntem kullanıldığını belirtir: 1) Örgüt kültürünü oluşturan kilit unsurları bulmak, 2) bir örgüt kültürü modeli oluşturmamak, 3) mevcut örgüt kültürlerinin sonuçlarını değerlendiren belirli modeller oluşturmamak. Aynı zamanda, antropolog Edward B. Taylor ve Max Weber'in örgüt kültürünün kilit unsurlarını bulmaya çalışan araştırmacılar olduğunu ve Taylor'un, 1971'de bu kavramı, bilgi, inanç, beceri, sağduyu, yasal haklar ve diğer yetenekler olarak açıkladığını ifade eder.

Glaser vd. (1987: 194), çalışmalarında örgüt kültürünü dâhil olma (involvement), takım çalışması ve çatışma (teamwork and conflict), bilgi akışı (information flow), iklim ve moral (climate and moral), denetim (supervision) ve toplantılar (meetings) olmak üzere 6 boyuta indirgemişlerdir:

1. Dâhil olma (involvement): Çalışanların fikir ve düşüncelerinin önemsendiği; görüş ve önerilerini ifade etmek için üst yönetim tarafından cesaretlendirildiğini gösteren raporlaştırılan girdi ve karar alma aşamasına katılım.

2. Takım çalışması ve çatışma (teamwork and conflict): Rapor edilmiş çalışma uyumluluğu, kişilerarası işbirliği, uyumluluk, düşmanlık, öfke, kıskançlık, güven duymama, bölümler arasındaki güç savaşı, bireylerin kendi aralarındaki sorunları dürüst ve dosdoğru ifade etmeleri.

3. Bilgi akışı (information flow): Örgütlerdeki kişiler ve gruplar ile ilişkiler, kanallar, irtibat, iletişim akışı ile yalnız kalma ve ilerlemelerden bihaber olma duyguları.

4. İklım ve moral (climate and moral): Çalışma koşulları, güdülenme, genel ambiyans ve örgütsel karakter hakkında rapor edilmiş duygular.

5. Denetim (supervision): Çalışanlarca amirlerine kendilerine ne derecede iş verimliliğine yönelik olumlu ve olumsuz dönüt verildiği ile çalışanların iş beklentileri konusunda ne derece net olduğu hakkında rapor edilen bilgi.

6. Toplantılar (meetings): Toplantıların yapılıp yapılmadığı ve ne kadar verimli geçtiği hakkında rapor edilen bilgi.

1.2. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik kavramı, ilk olarak değişim, üretim, çevresel belirsizlik, liderlik, bilgi teknolojileri gibi pek çok konuya ait çalışmada kullanılmıştır ve ardından bu kavramdan çevik kurum, çevik iş süreçleri, çevik sistem gibi pek çok yeni kavram türetildiği belirlenmiştir. Bununla birlikte; örgütsel çeviklik kavramı, gündeme gelmiştir. Kelime anlamı olarak çeviklik seri ve atik bir şekilde; aynı zamanda

bilgece hızlı düşünme kabiliyetidir. Örgütsel çeviklik kavramı ise; başlangıçta değişimlere tepki şeklinde açıklanan çevik üretim ve bu değişimleri fırsata çevirme olarak tanımlanır (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010: 179).

Çeviklik, belirsizliğin ve öngörülmezliğin bulunduğu ortamlarla baş etme yolu olarak da ifade edilir. Önceleri imalata yoğunlaşan çeviklik, sonraları ürün ve hizmet üretimine de ağırlık veren bir yaklaşıma dönüşmüştür. Ayrıca çeviklik, tek bir fikre bağlı kalmaktan kaçınılarak gerekli verilerden faydalanarak benimsenmeyi zorunlu kılmaktadır. Muhtemel herhangi bir aksilik karşısında önceden hazır olma, cevap verilebilirlik, stratejik esneklik, hız, iç ve dış paydaş yönlendirmesi şeklinde boyutlardan oluşan örgütsel çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını ortaya çıkarmada etkindir. Örgütsel çeviklik hakkında farkındalık sağlanan örgütler, çevik olma alışkanlığını kazanırlar ve çeviklik vasıtasıyla stratejilerini geliştirme düzeyine gelirler (Araza ve Aslan, 2016: 6-8,10).

Olbert, Prodoehl ve Worley (2017: 7), örgütsel çevikliği bir örgütün verimlilik üstünlüğü sonucu ortaya çıkan sürekli değişikliklere hızlı, etkin ve uzun süreli uyum sağlama kabiliyeti olarak açıklamaktadır. Goldman vd. (1995) ise, çevikliğin değişime ve belirsizliğe etkin bir karşılık olduğunu ifade eder (Goldman vd.'nden aktaran, Wageeh, 2016: 297).

Uluslararası yönetim danışmanlık firması olan McKinsey'in örgüt tasarımı lideri ve yöneticilerinden biri olan Aaron De Smet, çevikliği bir örgütün hızla değişen ve belirsiz bir çevreye ayak uydurma, çabucak değişme ve muvaffak olma kabiliyeti olarak açıklar. Çevikliğin; hızlı hareket etme, dayanma ve tepki gösterebilme kabiliyeti şeklinde tanımlanan dinamik kabiliyeti ve diğer özellikleri durmadan değişirken değişmeyen bir çapa noktası olarak şirketin sıçrama tahtasına benzettiği istikrarı zorunlu kıldığını belirtir (Aghina ve Murarka, 2015: 1).

Park (2011: 28) örgütsel çevikliği; algılama çevikliği (sensing agility), karar verme çevikliği (decision-making agility) ve harekete geçme çevikliği (acting agility) olmak üzere 3 boyutta ele almıştır. Algılama çevikliği, çevredeki olaylar ve değişiklikler hakkında bilgi toplama ve bu olaylar ile değişiklikleri takip etmede örgütün sahip olduğu kapasite olarak ifade edilmektedir. Çeşitli esaslara bağlı bilgileri toplama, biriktirme, yeniden düzenleme ve eylem planları geliştirerek olayların değerlendirilmesinde fırsat ve tehditleri saptama kabiliyeti ise, karar verme çevikliğidir. Harekete geçme çevikliği, karar verme sürecine bağlı olarak örgüt kaynaklarını tekrardan bir araya getirme ve iş süreçlerini yeniden düzenleme eylemlerinden oluşan bir vazifedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107).

Bugünlerde örgütler, büyük ölçüde etkilendikleri değişken olaylar ile hareketli bir çevrede çalışmak zorunda olduklarından; örgütsel öğrenme ve performans gelişimi üzerinde devamlılığı garanti eden yeni bilgileri tamamlamaya gereksinim duyarlar (Gregar, Saha ve Saha, 2017: 323-324). Örgütün rekabet üstünlüğü olarak ifade edilen çeviklik, örgütsel yapının tamamını içermektedir. Ayrıca çeviklik, bir örgütün değişiklikleri hızlı bir şekilde görmesi ve benimsemesi durumunda kendini gösterir. Buradan hareketle; etkin bilgi yönetimi ve öğrenme becerisi, çevik örgütler için olmazsa olmazdır ve çeviklik, örgüt yapısını oluşturan teknoloji, iş süreçleri, insanlar, bilgi ve strateji gibi tüm yönleri kapsamaktadır

(Molla, Peszynski ve Trinh, 2012: 171). Nejatian, Nejati, Zanjirchi ve Zarei (2013: 4), literatüre bakıldığında örgütün başarılı olması ile örgütsel çevikliğin büyük oranda ilişkili olduğunu ifade eder.

2009'da Economist Intelligence Unit, daha çevik bir örgüt oluşturmaya yönelik fayda, zorluklar ve riskler hakkında dünya çapında 349 yöneticiye anket uygulayarak bir rapor hazırlamıştır. Raporda, anketin uygulandığı yöneticilerin %90'nın iş başarısında örgütsel çevikliğin önemli bir paya sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Ayrıca Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde yürütülen bir araştırmada, çevik şirketlerin çevik olmayanlara kıyasla %30 daha yüksek kara sahip olduğu ve %37 daha hızlı kazanç elde ederek büyüdüğü sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir. Raporda, bilginin dijital çağın para birimi olarak kabul edilmesiyle bilimin dünyanın madeni parası olduğu belirtilerek, teknolojinin çevik örgütler yaratmada mühim bir faktör olduğu öne sürülmektedir (Glenn, 2009: 3-4).

McKinsey tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada; 10 yöneticiden 9'unun örgütsel çevikliğin iş başarısı için son derece kritik bir anlama sahip olduğunu ifade ettikleri belirtilmektedir. Proje Yönetimi Kuruluşu (2008) tarafından hazırlanan "Örgütsel Çeviklik (PMI's Organizational Agility)" raporunda, daha büyük örgütsel çeviklik=daha iyi performans=gelişmiş rekabet avantajı denklemi oluşturulmuştur. Başarılı örgütler, daha çevik olmak adına; değişime daha iyi ayak uydurmak için sıkı değişim yönetimi, kuvvetli ve iş birliği içinde olan bir risk yönetimi ve standart hale getirilmiş proje, program ve portföy uygulamaları şeklinde üç faaliyet alanından iş uygulamalarını biçimlendirmektedirler. Daha çevik örgütler, bu şekilde düşük çevikliği olan örgütlere kıyasla yeni girişimlerde bulunarak iki kat daha çok başarı elde etmektedirler (Proje Yönetim Kuruluşu, 2008).

Leih, Teece ve Peteraf (2016: 3), firmaların maliyet ve riskleri aza indirerek belirsizliğin karşısında akamete uğramadan yönetme becerisi yani örgütsel çevikliği kullanacak işleyişler ortaya koyduklarını belirtmektedir. Felipe vd. (2017: 3) ise, firmaların çevikliği nasıl elde edeceği konusunda yaptıkları bir çalışmada örgüt kültürünün, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine bakmışlardır. Örgütsel çevikliği anlamada dört kültürel tipoloji modelinden (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü) faydalanmışlardır. Yöneticilerin örgütü daha çevik hale getirmede örgüt kültürünü bu hedefe adapte etmeleri gerektiğini öğrenmelerini sağlayacak veriler elde etmişlerdir.

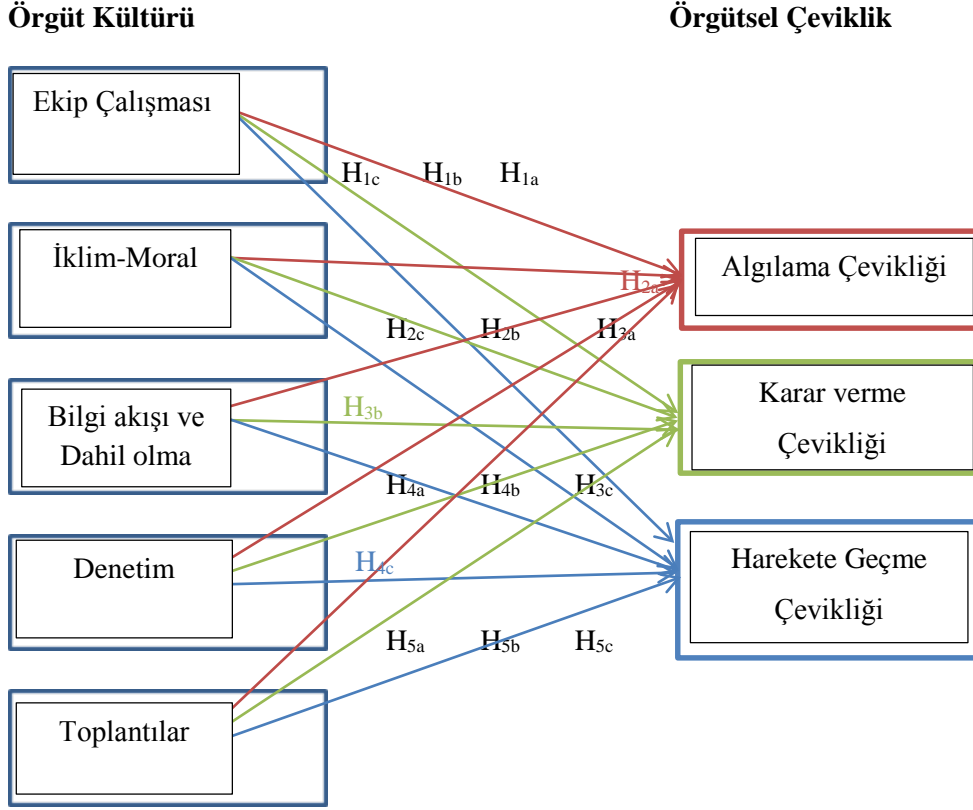
Örgütsel çeviklik üzerinde başka bir değişkenin aracı rolünün incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır. GhalichKhani ve Hakkak (2013: 413), kısmi aracı değişken yetkilendirme aracılığıyla iş zekasının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini inceleyerek iş zekasının yetkilendirme aracılığıyla örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı ve dolaysız etkisine; iş zekasının örgütsel çeviklik üzerindeki, iş zekasının yetkilendirme üzerindeki ve yetkilendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine bakmışlardır. Bahrami, Mantazeralfaraj, Kiani, Zadeh ve Zadeh (2016: 190), örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolüne bakarak örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ile istatistiki yönden anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve örgütsel öğrenme becerilerinin geliştirilmesinin, örgütün canlı kalması için gerekli olan örgütsel çevikliği etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu kısımda araştırma modeline ait şekle ve araştırma hipotezlerine yer verilmektedir. Araştırma modeli Şekil-1'deki gibidir.

Şekil-1: Araştırma Modeli



Araştırma Hipotezleri:

H_{1a}: Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

H_{1b}: Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{1c}: Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{2a}: Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

H_{2b}: Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{2c}: Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{3a} : Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

H_{3b} : Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{3c} : Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{4a} : Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

H_{4b} : Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{4c} : Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{5a} : Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

H_{5b} : Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

H_{5c} : Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 100-250 arasında olan toplam 19 özel sektör kuruluşunun 3255 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan 415 iş görenden oluşmaktadır. Bu kapsamda ilgili kuruluşlara/firmalara toplam 600 anket formu dağıtılmıştır. Elde edilen geçerli form sayısı geri dönüş oranının %69,1 düzeyinde olduğunu göstermektedir. Örneklemin evreni temsil etme oranının da yeterli olduğu görülmektedir. Araştırmadaki katılımcılara ait demografik bilgilere ilişkin frekans dağılımları ve yüzdelerine ait bulgular, Tablo-1’de yer almaktadır.

Tablo-1: Araştırma Katılımcılarına Ait Demografik Bilgiler

	(n=415)	Sayı	Yüzde
Cinsiyet			
Kadın		74	17,8
Erkek		341	82,2
Medeni Durum			
Evli		303	73,0
Bekar		112	27,0
Eğitim Durumu			
İlköğretim		81	19,5
Lise		258	62,2
Ön lisans		42	10,1
Lisans		31	7,5
Lisansüstü		3	0,7
Yaş			
18-25 Yaş		45	10,8
26-30 Yaş		140	33,7
31-40 Yaş		167	40,2

41-50 Yaş	58	14,0
51 Yaş ve Üzeri	5	1,2
Çalışma Süresi		
0-1 Yıl	61	14,7
1-5 Yıl	157	37,8
6-10 Yıl	108	26,0
11-15 Yıl	65	15,7
16-20 Yıl	20	4,8
21 Ve Üzeri Yıl	4	1,0
Çalışılan Pozisyon		
Yönetici Değil	342	82,4
İlk Kademe Yönetici	30	7,2
Orta Kademe Yönetici	35	8,4
Üst Kademe Yönetici	8	1,9

Tablo-1'e göre, çalışmaya katılan kişilerin %17,8'i kadın ve %73'ü evlidir. %62,2'sinin eğitim düzeyi lise, %19,5'inin ilköğretim, %10,1'inin ön lisans, %7,5'inin lisans ve %0,7'sinin lisansüstüdür. %40,2'si 31-40 yaş grubunda iken %33,7'si 26-30, %14'ü 41-50, %10,8'i 18-25 ve %1,2'si ise 51 yaş ve üzeri grubundadır. %37,8'inin çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken %26'sının 6-10, %15,7'sinin 11-15, %14,7'sinin 0-1, %4,8'inin 16-20 ve %1'inin ise 21 ve üzeri yıldır. %82,4'ü yönetici değildir.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Araştırmada nicel veri analizi uygulanmıştır. 5'li Likert ölçeği kullanılan anket formu, demografik sorular ile 5 boyutlu ifadeleri içeren örgüt kültürü ve “algılama çevikliği”, “karar verme çevikliği” ve “harekete geçme çevikliği” şeklinde üç boyutlu ifadeleri içeren örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü için; Glaser (1983)'ün geliştirdiği, Glaser vd. (1987)'nin uyarladıkları ölçek kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik için, Jaworski ve Kohli (1993)'ün geliştirdiği ve Wageeh (2016)'nin uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Model olarak yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir.

Çalışma verileri SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 22 programlarına aktarılarak analizler tamamlanmıştır. Ölçekler için öncelikle açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır (IBM SPSS Statistics 23). Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşan boyutların yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış (IBM SPSS Amos 22) ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

İki bağımsız grup (örneğin medeni durum) arasındaki farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. İki'den fazla bağımsız grup (örneğin öğrenim durumu) arasındaki farklılıklara ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİKLERİ VE GEÇERLİLİKLERİ

3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik Sonuçları

29 madde 5 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosu incelenerek modelde yapılacak olası değişiklikler için “Ki Kare” düşüş değerlerine (“M.I.”değerleri) bakılmıştır. En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda

bağlanarak model yürütülmüştür. Modifikasyon sonrası modelin yine yeterli uyum göstermediği görülmüş ve 6, 19 ve 20. maddeler düşük faktör yükleri nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Sonuç olarak modelin 26 madde ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeline ait uyum indeks değerleri Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo-2: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,954	≤ 5
GFI	0,862	$\geq 0,850$
CFI	0,925	$\geq 0,900$
RMSEA	0,069	$\leq 0,080$

Tablo-2 incelendiğinde, Örgüt Kültürü Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

3.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlilik Sonuçları

14 madde 3 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için “Ki Kare” düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. Daha sonra en yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuçta 14 madde 3 faktörden oluşan modelin 1 modifikasyon ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeline ait uyum indeks değerleri Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo-3: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	3,140	≤ 5
GFI	0,926	$\geq 0,850$
CFI	0,959	$\geq 0,900$
RMSEA	0,072	$\leq 0,080$

Tablo-3 incelendiğinde, Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

3.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları IBM SPSS Statics 23.0 paket programı ile hesaplanmıştır. Her iki ölçeğe ve alt boyutlara ait Cronbach Alfa katsayıları Tablo-4’deki gibidir.

Tablo-4: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma	Min.-Mak.
A. Örgüt Kültürü Ölçeği	26	0,958	3,40	0,82	1-5
A1. Ekip Çalışması Alt Boyutu	5	0,843	3,12	0,94	1-5
A2. İklim ve Moral Alt Boyutu	5	0,910	3,42	1,04	1-5
A3. Bilgi Akışı ve Dâhil Olma Alt Boyutu	6	0,899	3,59	0,94	1-5
A4. Denetim	8	0,923	3,46	0,95	1-5
A5. Toplantılar	2	0,804	3,25	1,06	1-5
B. Örgütsel Çeviklik Ölçeği	14	0,820	3,24	0,61	1-5
B1. Algılama Çevikliği	3	0,875	2,44	1,05	1-5
B2. Karar Verme Çevikliği	4	0,846	3,36	0,88	1-5

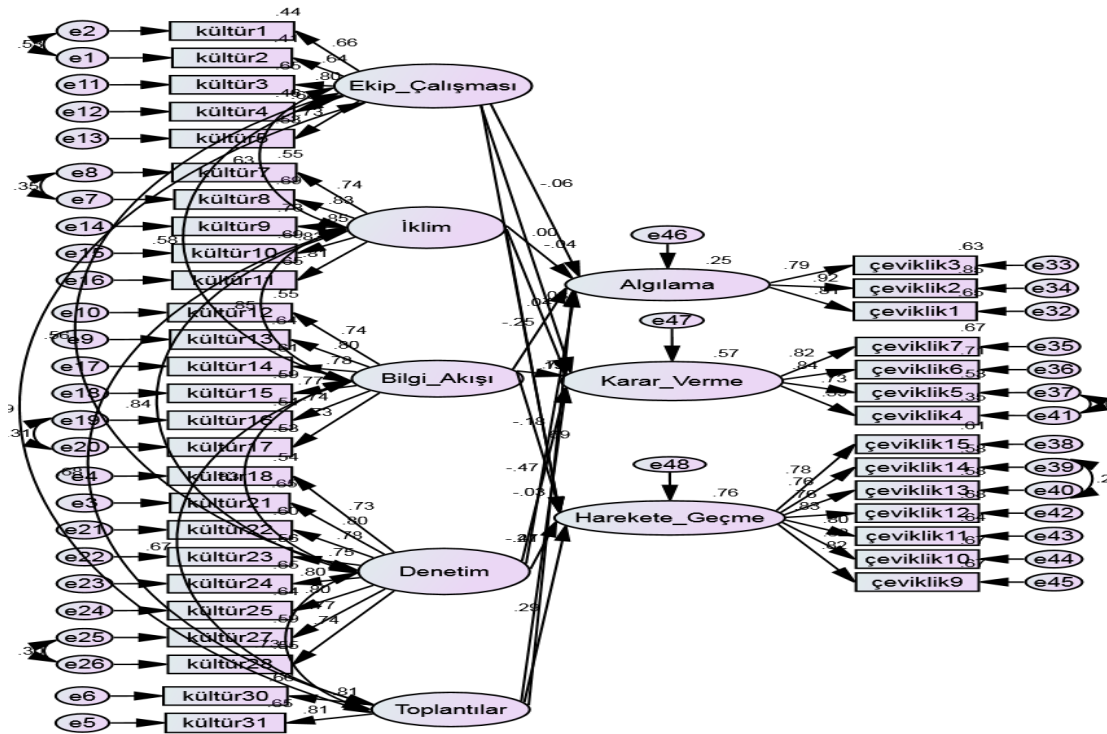
B3. Harekete Geçme Çevikliği	7	0,925	3,51	0,92	1-5
------------------------------	---	-------	------	------	-----

Tablo-4'e bakıldığında; uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 2 ölçeğin ve bu ölçeklere ilişkin alt boyutların güvenilirlik seviyelerinin yeterli olduğu görülmektedir.

4. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi yöntemi olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü ile bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil-2'deki gibidir.

Şekil-2: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil-2'de görülmekte olan örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasında oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum değerleri Tablo-5'te sunulmaktadır.

Tablo-5: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*
χ^2/sd	2,326	$\leq 4-5$
GFI	0,838	0,89-0,85
CFI	0,921	0,94-0,90
RMSEA	0,057	0,06-0,08

*: $p > .05$, $\chi^2 = \text{Chi-Square (Ki-Kare)}$; $sd = \text{Degree of Freedom (sd: Serbestlik Derecesi)}$; GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), NFI= Normed Fit Index, TLI= Tucker-Lewis IndexN (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Tablo-5 incelendiğinde, kurulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre kurulan modelin yapısal olarak doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, C.R ve p değerleri Tablo-6’da sunulmaktadır.

Tablo-6: Örgüt Kültürü ile örgütsel eviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı (Alt Boyutlar)	Bağımsız	B	St. B	Standart Hata	C.R	P
Harekete Geçme	←-- İklim ve Moral	0,171	0,189	0,084	2,028	0,043
Algılama	←-- Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	-0,257	-0,254	0,126	-2,04	0,041
Karar Verme	←-- Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	0,633	0,735	0,105	6,009	***
Harekete Geçme	←-- Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	0,663	0,687	0,093	7,151	***
Karar Verme	←-- Denetim	-0,398	-0,466	0,101	-3,954	***
Harekete Geçme	←-- Denetim	-0,256	-0,268	0,085	3,025	0,002
Karar Verme	←-- Toplantılar	0,380	0,412	0,082	4,616	***
Harekete Geçme	←-- Toplantılar	0,296	0,286	0,069	4,292	***

***: $p < 0,001$, β : Regresyon Katsayısı, St. β : Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo-6’ya bakıldığında örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutunun örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (St. $\beta=0,189$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, örgüt kültürünün bilgi akışı ve dahil olma alt boyutunun algılama alt boyutunu negatif yönlü (St. $\beta=-0,254$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı, karar verme alt boyutunu pozitif yönlü (St. $\beta=0,735$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ve harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (St. $\beta=0,687$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, örgüt kültürünün denetim alt boyutunun karar verme alt boyutunu negatif yönlü (St. $\beta=-0,466$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ve harekete geçme alt boyutunu negatif yönlü (St. $\beta=-0,268$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, son olarak örgüt kültürünün toplantılar alt boyutunun, karar verme alt boyutunu pozitif yönlü (St. $\beta=0,412$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ve harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (St. $\beta=0,286$, $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir. Ayrıca, rgt kültürünün ekip çalışması alt boyutunun örgütsel çeviklik alt boyutları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı, örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutunun örgütsel çevikliğin algılama ve karar verme alt boyutları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ve son olarak örgüt kültürünün denetim ve toplantılar alt boyutlarının örgütsel çevikliğin algılama alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Hipotez sonuçlarına bakıldığında H_{2c} , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4b} , H_{4c} , H_{5b} , H_{5c} hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

SONUÇ

Çalışanların rgt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada; Kırşehir ilinde çalışan sayısı 100-250 arasında bulunan özel sektör kuruluşları üzerinde anket uygulanmıştır. Anketler sonucunda elde edilen verilerin demografik sonuçlarına bakıldığında; katılımcıların çoğunlukla erkeklerden oluştuğu, 1-5 yıl çalışma süresine sahip, evli, yönetici olmayan ve 31-40 yaş arası katılımcıların sayısının fazla olduğu grlmştir. Katılımcıların eğitim düzeyinin çoğunluğunu lise düzeyi oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda, işyerinde çalışanların iklim ve morale yönelik algıları pozitif yönde arttığında işyerinde harekete geçme çevikliği düzeyinin de artacağını, çalışanların bilgi akışı ve dahil olmaya yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların algılama, karar verme ve harekete geçme çevikliği düzeylerinin de artacağını, çalışanların işyerinde denetime yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların karar verme ve harekete geçme çevikliği düzeylerinin de artacağını ve son olarak; işyerinde çalışanların toplantılara yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların karar verme ve harekete geçme çevikliği düzeylerinin de artacağını ileri sürmek mümkündür.

Yöneticiler tarafından işyerinde çalışanların performansı ile olumlu veya olumsuz dönüt verilme düzeyi ve işyerinde yapılan toplantıların, çalışanların işyerinde karar alma sürecini ve karar verme süreci ile birlikte harekete geçme kabiliyetlerini olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir. Dolayısıyla işyerinde denetimi pekiştiren ve toplantıları daha verimli hale dönüştüren yöneticiler, işyerinde iletişimin güçlü olmasını sağlayarak çalışanların karar alma ve harekete geçme çevikliklerini geliştirebilirler.

Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ele alan ampirik çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel çeviklik hakkındaki literatürü birleştirip teorik bir model yaratan Cameron ve Quinn (1999) çalışması ve çeşitli kültürel değerlerin örgütsel çeviklikte yüksek bir düzeye ulaşmadaki etkisini inceleyen Fahami vd. (2017) çalışması, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalardır. Bu çalışmalara ek olarak; çalışmada çok boyutlu iki değişken rolüyle örgüt kültürü değişkeninin örgütsel çeviklik değişkeni üzerindeki etkilerinin incelenmesi, bu konuda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında çalışma, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini inceleyen ve örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların durumunu da güncel kılmakta ve gelecekteki araştırılması muhtemel olan bazı alanlara da kapı aralamaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, örgütün genel başarısı yönünden yapılması gerekenler hakkında yöneticilere yol göstericidir. Yöneticiler tarafından çalışanların motivasyonunun sağlanması ve buna uygun bir örgüt ikliminin yaratılması, çalışanların yönetimle ilgili kararlara yönelik algısını olumlu yönde etkileyecektir. Kültür, örgüt içinde çalışanların birbirleri ve dış çevreyle uyumunu artırır. Örgüt yöneticilerinin, çalışanlar arasında iletişimi ve iş birliğini geliştirmeleri, örgütlerde bilgi akışının da güçlenmesini ve örgütün çevredeki olayları gözleme ve izlemede örgütsel kapasitesini artıracaktır. Dolayısıyla örgütlerin üzerinde etki yaratan değişken olayların yer aldığı çevreye, çalışanların yeni bilgileri entegre etmesinde örgüt kültürünün rolü büyüktür. Çevredeki değişimi algılamada başarılı olan örgüt çalışanları, karar alma süreçlerinde ve aldıkları kararları uygulamada daha başarılı olurlar. Bu amaçla işyerindeki toplantılar, toplantıya katılan herkesin görüşünü alma, süreyi verimli kullanma ve alınan kararları uygulama noktasında yöneticilerce bir araç olarak kullanılabilir. Örgütlerde çalışanların performanslarına yönelik dönüt verilmesi ve çalışanların beklentilerinin rapor edilme düzeyi, iş yerinde denetimi etkileyen faktörlerdir. Yöneticilerin izledikleri stratejiler, örgütlerin değişime hızlı cevap

verme ve uyum sağlamalarına ve daha evik rgtler olmalarına katkı sağlayacaktır. Değişimin yanında teknoloji ve yeniliği de takip eden örgüt yöneticileri, geleceği öngörmede daha başarılı olacak ve çalışanları daha yüksek düzeyde bir çalışma isteği ve verimliliğe ynelteceklerdir.

KAYNAKÇA

Aghina, W., & Murarka, M. (2015). The keys to organizational agility. Erişim tarihi: 20.07.2018, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>.

Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M Wilderom & Mark F. Peterson (Ed.). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2. Baskı, 11-28, Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.

Andanut, M., Fraticiu L., & Mihaescu, D. (2015). Culture-civilization-organizational culture and managerial performance. *Procedia Economics and Finance*, 27, 69-72.

Aramina, D., Kaisira, I., & Lapina, I. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.

Araza, A., & Aslan, G. (2016). *Yönetimde yeni paradigmlar: Kurumsal çeviklik ve improvisasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Azadikhah, O., Kord, B., & Yaghoubi, N. M. (2011). Assessing organizational agility via fuzzy logic. *International Business Research*, 4(3), 135-144.

Bahrami, M. A., Mantazeralfaraj, R., Kiani, M. M., 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 Perspect*, 7(3), 190-196.

Banihashemi, S. A., & Dahmardeh, N. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing Organizational culture. Based on the competing values framework* (Revize Edilmiş Baskı). New Jersey: Prentice Hall, The Jossey-Bass Business & Management Series.

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1999). *Denison organizational culture survey*. ABD: Denison Consulting, LLC.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132).

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Ercan, C., Köse, S., & Tetik, S. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.

Fahami, Z., Pordanjani, Hojjat A. M., Mahmoudi, Mohammad T. ve Montazer-Al-Zohour, F. (2017). The study of the relationship between organizational culture and organizational agility in agricultural bank, *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 86, 453-460.

Felipe, C. M., Leal-Rodríguez, Antonio L. & Roldán José L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9, 1-23.

GhalichKhani, R. D., & Hakkak, M. (2016). A Model for Measuring the direct and indirect impact of business intelligence on organizational agility with partial mediatory role of empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 413-421.

Ghinea, V. M. (2015). Organizational culture dynamics a critical overview of organizational culture. *The Bucharest Academy of Economic Studies*, 16(145), 72-78.

Glaser, S. R. (1983). *Assessing Organizational Culture: An Interpretive Approach*. Paper presented at the Speech Communication Association Convention, Washington DC.

Glaser, S. R., Hacker, K., & Zamanou, S. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198.

Glenn, M. (2009). Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. *The Economist*, March, 1-27.

Gregar, A., Saha, N., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 52-70. <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2012). *Örgütsel davranış* (14. Baskı). Prof. Dr. İnci Erdem (Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Leih, S., Teece, D. J., & Peteraf, M. A. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Mayo, A. (1994). *Managing careers: Strategies for organizations*. London: Institute of Personnel Management.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Molla, A., Peszynski, K., & Trinh, T. P. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31, 167-193.

Nejatian, M., Nejati, M., Zanjirchi, S. M., & Zarei, M. H. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234.

Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). *Organizational agility as a competitive factor: The "agile performer index"*. France: NEOMA Business School, Reims Cedex.

Park, Y. K. (2011). *The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role information technologies*. (Doctor Dissertation), University of Southern California/Faculty of The USC Graduate School.

Project Management Institute. (2018). PMI's pulse of the profession in-depth report. Erişim tarihi: 24.11.2018, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/org-agility-where-speed-meets-strategy.pdf>.

Rick, T. (2018). Why focus on an agile organizational culture. Erişim tarihi: 04.08.2018, <https://www.torbenrick.eu/blog/culture/agile-organizational-culture>.

Stekelenburg, J. (2012). *Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices*. (Master's Thesis) Human Resource Studies School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands.

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Wageeh, A. N. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.

<https://studiousguy.com/william-ouchis-theory-z-of-leadership>, Erişim Tarihi: 09 Aralık 2018