

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME DİRENÇLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ

Erdal ŞEN¹ & N. Tülin İRGE²

Öz

Çalışmanın amacı, çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün olup olmadığını belirlenmesidir. Araştırma Türkiye’de 12 ilde faaliyet gösteren firmaların 405 çalışanı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları olarak Değişime Direnç Ölçeği, Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve Personel Güçlendirme Ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Kurulan hipotezlerin test edilmesinde SPSS 21 programında PROSESS işlevi kullanılarak aracı değişken analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların değişime direncinin örgütsel çevikliği ve personel güçlendirmeyi etkilediği, değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Değişime Direnç, Örgütsel Çeviklik, Personel Güçlendirme.*

JEL Kodları: *M10, M12, M54, D23.*

Başvuru: *11.02.2021*

Kabul: *01.11.2021*

THE INTERMEDIARY ROLE OF EMPOWERMENT IN THE IMPACT OF EMPLOYEES' RESISTANCE TO CHANGE ON ORGANIZATIONAL AGILITY³

Abstract

The aim of the research is to determine whether personnel empowerment has a mediating role in the effect of employees' resistance to change on organizational agility. The research was carried out at 12 cities in Turkey on 405 employees of companies operating in Istanbul. Resistance to Change Scale, Organizational Agility Scale and Personnel Empowerment Scales were used as data collection tools. Validity and reliability analyses of the scales were performed. The mediator variable analysis was performed using the PROSESS function in the SPSS 21 program to test the hypotheses. When the results are evaluated, it is determined that employees' resistance to change affects organizational agility and personnel empowerment, and personnel empowerment has a mediating role in the effect of resistance to change on organizational agility.

Keywords: *Resistance to Change, Organizational Agility, Personnel Empowerment.*

¹ Doç. Dr., Fenerbahçe Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri (İng.) Bölümü, erdal.sen@fbu.edu.tr, sen@senizm.com, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-1179-7214

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, necmiyeirge@aydin.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-9936-6229

³ The Extended English Summary is located end of the article.

JEL Codes: M10, M12, M54, D23.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Çağdaş kurumlar, yeni yaklaşımların bir sonucu olarak genellikle değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımları, modern kurumların gelişen dünyanın ani değişimlerine hızla uyum sağlamasını amaçlamaktadır (Şen, 2020: 195). Örgütsel değişim, kurumu geliştirmek için her alanda etkili, sonuç odaklı bir kavramdır (Doğan, 2004: 130). Kurumsal değişim yönetimi, bir kurumun kendi çevresi ile entegrasyonunda ve etrafında oluşan değişikliklere uyum sağlama esnekliği kazanmasında etkisi olan tüm yönetsel ve kurumsal tutumları geliştirme gayretleri esnasında her seviyedeki insanların yeteneklerinden, bilgilerinden ve kişilik özelliklerinden faydalanma sürecinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 1998: 127).

Değişimin tüm çevreler tarafından kabul edilmesiyle birlikte, firmalardaki bireylerin değişim yönetimi faaliyetlerine istenilen düzeyde adapte olması zordur. Organizasyon içinde değişim uygulamalarına karşı en yaygın tutum direniştir (Lewin, 1947: 5-8; Pideritt, 2000: 783; Şen ve Tarabah, 2020: 541-543). Direnç, bireyin kendisini değişimin etkisinden korumasıdır. Yani direnç, değişime karşı bireysel veya grup olarak verdiği tepkidir (Özgen ve Ölçer, 1997: 127; Özkan, 2004: 176). Bu bağlamda işgörenlerin açık direnişi, grevler, yavaşlama, sendikal sorunlar şeklinde ortaya çıkabilirken; gizli tepkileri, kuruma bağlılığın ve motivasyonun düşmesi, yanlışlar, devamsızlıklar ve işten ayrılma niyetinin artması şeklinde gerçekleşebilir (Davis ve Newstorm, 1997).

Örgütsel çeviklik, rekabet avantajı yaratacak piyasaları sürekli hissetmek, bu piyasalar için gerekli bilgilere erişebilmek, yeni ürünler, hizmetler, dağıtım kanalları, pazar segmentlerinde avantaj sağlamak ve aynı zamanda rekabet gücü kazanmaya çalışmak üzerine kurulu organizasyon yapısını ifade eder (Sambamurthy, Bharadwah ve Grover, 2003: 237-239). Diğer bir deyişle örgütsel çeviklik, sürekli değişimin olduğu ortamlarda hayatta kalma ve büyümeye dayalı bir felsefenin benimsenmesi olarak ifade edilebilir (Maskell, 2001: 5; Şen ve İrge, 2020: 228). Genel olarak örgütsel çeviklikse dış ortamdaki değişikliklere duyarlıdır, yeni teknolojilerle rekabet avantajı elde etmek, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik, işbirliği ve iletişim gibi yönetim ilkelerini benimsemek, organizasyonlarda yalın ve esnek bir organizasyon kültürü oluşturmak, müşteriye merkeze almak ve bu yolla organizasyonel ihtiyaçları olabildiğince çabuk karşılamaktır. Kurumların ve çalışanların morallerini, motivasyonlarını, liyakatlerini ve bağlılıklarını sağlama yetenekleri olarak ifade edilebilir.

Yönetim süreçlerinde insanın artan önemi ve insanların artan beklentilerine bağlı olarak, modern organizasyon teorileri, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine ve oradan da stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Bu dönüşüm sürecinde, çalışanların değişme yetenekleri ile birlikte adaptasyonu ve yetkilendirilmesi, başarının temel koşulu olarak öne çıkmaktadır. Uyumu ortaya çıkarmak ve değişimi gerçekleştirmek için insan kaynakları potansiyelinden daha fazla faydalanmak, kendini daha iyi hissettirmek ve daha az

sorunla insanları yönetmeye çalışmak insan odaklı yönetim araştırmalarının artmasına neden olmuştur (Demirkaya, 2006: 6).

Günümüz iş yaşamında, insan unsurunun artan önemi ve artan rekabet nedenleriyle, örgütsel başarı için personele yaptıkları işin sorumluluklarını empoze eden, işbirliğine teşvik eden, paylaşım yoluyla kararlı çalışma ortamı yaratan, inisiyatif almayı destekleyen, fedakarlık ve karar verme becerisi veren bir yönetim aracı olarak yetkilendirmek için eğitim, ekip çalışması ve duygusal destek gibi birçok uygulama çok önemli hale gelmiştir (Vogt ve Murrell, 1990: 8-12). Bu noktada araştırmanın amacı değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirme aracının rolünü belirlemektir. Böylece yönetim süreçlerinde önemli hale gelen insanın çalıştığı kurumdaki değişimlere direnç gösterip göstermediği, bu durumun örgütsel çevikliği etkileyip etkilemediği, personel güçlendirme aracının ise bu etkide bir payının olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada yönetim ve strateji alanında insan faktörünün, değişim, çeviklik ve güçlendirme değişkenleri ile ilgili etkileşimi incelenmektedir.

1.1.Literatür Taraması

1.2.Değişime Direnç

Değişim kapsamlı bir süreç olsa da bir sistemin, bir durumun veya bir sürecin bir durumdan diğerine geçmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Değişim süreci planlı veya plansız olabilir veya düzenli veya düzensiz olabilir (Kerman ve Öztöpe, 2014: 3). Örgütsel değişimse “bir kuruluşun çevresiyle bütünleşmesinde rol oynayan tüm yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi, ortamında meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliğinin kazanılması ve insan becerilerini, bilgisini ve kişilik özelliklerini her düzeyde kullanması süreçlerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu 1998: 127).

Değişim, tavsiye için, farklı ve değişen çevresel koşullara, yeniliklere uyum sağlamak ve uzun süre hayatta kalmak için önemli ve zorunlu bir süreçtir (Haviland vd., 2008: 739). Organizasyonlarda karşılaşılabilecek ana tehlikelerden biri değişmez hale gelmektir (Ertürk 2013: 103). Yaşanan değişimi başarıyla yönetebilmek için değişimin herkesi nasıl etkileyebileceğini anlamak ve sistemi bir bütün olarak ele almak gerekmektedir (Altındiş, Altındiş ve Saylı, 2011: 76).

Örgütsel değişime neden olan dış çevre kaynakları; uluslararası çevre, genel dış çevre ve iş ortamı olarak sınıflandırılır. Bu dış ortamların yarattığı fırsatlar ve tehditler, kuruluşun avantajları ve eksiklikleri ile ilişkilendirilmelidir. Dış ortamdan kaynaklanan değişiklikler, organizasyonlarda iç ortamda değişikliklere neden olabilir. Bu değişim sürecinde yapılan planlar; değişim, iş ve organizasyon yapısı, mevcut işlerin tanımı, eğitim ve destek faaliyetlerine olumlu bir yaklaşım içerir (Tikici, 2010: 304). Değişimin olduğu her yerde, değişimi benimseyen, ona uyum sağlayan ve değişime direnenler olabilir. Örgütlerdeki değişim süreci çalışanlar için belirsizlik, mevcut işini, kariyerini, gücünü ve konumunu kaybetme korkusu, değişime ayak uydurma korkusu ve kaygısı yaratabildiğinden (Kerman ve Öztöpe, 2014: 6) çalışanlar, değişimi engelleyen, önleyen veya geciktiren davranışlarda bulunmaktadır (Tuncer, 2013: 383). Bu nedenle, çalışanları değişime karşı hazırlamaya

öncelik verilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Direncin yönünü ve derecesini etkileyen faktörler çalışanın kişiliği, niteliği, organizasyon yapısı ve yönetim tarzı olarak sıralanabilir (Şimşek vd., 2016: 104).

Başaran'a göre değişime karşı tepki üç farklı şekilde ortaya çıkabilir: Değişimi destekleyenlere sert tepkiler içeren etkin kavgacı tepki, eylemsizlik ve çatışma tepkilerini içeren edilgen kavgacı tepki ve işi yavaşlatma çalışma ve değişimden şikâyet etme gibi tepkileri içeren küskünlük tepkisidir (Başaran 1982: 192; Özençel, 2007: 39). Bir değişim sürecinde direnç olması normaldir. Önemli olan direnişi olumlu yönde yönlendirmek, çalışanların fikirlerini net bir şekilde ifade etmelerini ve değişimin başarı için faydalı ve gerekli olduğuna inanmalarını sağlamaktır. Etkili ve olumlu iletişim burada en önemli noktadır. Değişiklik konusunda herkes bilgilendirilmeli, ortaya çıkabilecek direniş veya tepkilere karşı sabırlı olunmalı ve yorumlar samimi bir şekilde ele alınmalıdır (Şimşek vd., 2016: 105). Liderler, stratejik üstünlüğü başarmak amacıyla örgüt içinde dört tür değişim üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar; teknolojik, değişimler, ürün ve hizmet değişimleri, strateji ve yapı değişimleri ve kültürel değişimlerdir. Değişimi ve dönüşümü doğru öngöremeyen, içselleştiremeyen ve doğru yönetemeyen liderlerin ve onların şirketlerinin sürdürülebilirliğini tartışmak gerekmektedir (İrge, 2020: 151). Organizasyonlarda liderlerin davranışlarının temel amaçlarından bir tanesi de çalışanların faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetleri davranışlara yansıtarak, bu biçimde örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanır (Şen vd., 2017: 395).

1.3.Örgütsel Çeviklik

1990'larda ortaya çıkan çeviklik kavramı, üretim şirketlerinin değişime adapte olabileceği ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla yanıt verebileceği anlamına gelir (Akkaya ve Tabak: 187; Bakan vd, 2017:121). Çeviklik kavramının işletmeler için öneminin artması ile örgütsel çeviklik kavramı gündeme gelmiştir (Basri ve Zorlu, 2020: 151). Çeviklik, örgütleri stratejiler, organizasyon, çalışanlar, dağıtıcı, tedarikçi ve benzeri iç ve dış gelişmelerin ani gelişen olaylar ve belirsiz durumlara karşı tekrar yapılandırma ve değiştirme becerisi olarak adlandırılmaktadır (İleri ve Soyulu, 2010: 14).

Örgütsel çeviklik, örgütün hızlı tepki verme ve değişme yeteneği, örgütün dış çevrede meydana gelebilecek olası beklenmedik değişikliklere hızlı tepki verme veya meydana gelen gelişmelere uyum sağlama yeteneğidir (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020: 15; Bakan vd. 2017: 121). Örgütsel çevikliğin üç boyutu vardır. Bunlardan ilki, müşteri çevikliği boyutudur. Çevik organizasyonlar, müşteri talep ve ihtiyaçlarına rakiplerinden daha iyi, daha hızlı ve daha esnek fırsatlar sunar. Çalışan ve müşteri arasındaki iletişim ve müşteri odaklı olmak rakiplere göre avantaj sağlar. Bu avantaj da rakiplerine göre daha fazla müşteri memnuniyeti ve organizasyona karşı olumlu bir imaj getiriyor. İkinci boyut olan operasyonel çeviklikse örgüt iç veya dış faktörlerden oluşabilecek değişiklikler, günümüz şartlarına uygun altyapı ve hızla cevaplar aranarak organizasyonda oluşabilecek maliyet verimliliğinin artırılması ve öngörülemeyen durumlarda yapılması gerekenlerin planlanması ve içsel uygulamalar nedeniyle oluşabilecek değişiklikler olarak açıklanmaktadır. Son boyut, ortak çeviklik boyutudur. Değişime açık, gerektiğinde esnetilebilen sağlam sistemlere sahip, çatışmaları çözme yeteneği ve ekip duygusu gibi önemli özelliklere sahip kuruluşlar, dış ortamdan gelebilecek fırsatları değerlendirip organizasyon için en iyisi için tercih yapabilen

kuruluşlardır. Bu fikirleri organizasyonda uygulama süreci, ortak çeviklik olarak tanımlanır (Sağır ve Oraç, 2020: 117-119). Örgütsel çeviklik örgütün faaliyet gösterdiği pazardaki değişimlere hızlı ayak uydurabilmesidir. Değişime karşı çevik olmak örgütün pazarda aktif ve sektördeki rekabet edebilecek adımlar atmasında önemli rol oynar (Bakan vd., 2017: 121).

1.4. Personel Güçlendirme

Personelin güçlendirilmesi, çalışanların örgütsel faaliyetlere doğrudan katılma, karar almaya katılma, daha fazla sorumluluk alarak örgütlenme hakkına katkıda bulunma ve görev, kapsam, güç ve yöntemle ilgili değişiklik yapabilmeye yeteneklerinin verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde çalışan kendini güçlü ve motive hisseder. Çalışanın bir şeyi başarma yeteneğini, olayları kontrol edebileceğine dair inancını ve amaçlarının faydalı bulduğu şeyleri yapmasını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 49; Özbek ve Kosa, 2009: 194; Giderler, 2016: 63; Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

Personeli güçlendirmede iki ana perspektiften birincisi, üst ve ast arasında yetki paylaşımını içeren ilişkisel bakış açısı, ikincisi ise çalışanı belirlenen hedefe yönlendirmeyi ve örgüt içinde açık iletişim kurmayı amaçlayan motivasyonel bakış açısıdır (Özbek ve Kosa, 2009: 194). Personel yetkilendirmede dört temel koşul; katılım, yenilik, bilgiye erişim ve sorumluluktur. Katılım, çalışanların yetkilendirilmesi, yönetime katılım, yenilikçilik, karar alma, güç ve yeni fikirler üretme özgürlüğüdür. Bilgiye erişim, bir kuruluşun verimliliğini artıran ve gerekli bilgileri paylaşan, daha fazla sorumluluk alan ve çalışanların güçlenmesini ve ekip çalışması arzusunu artıran kendi kendini yöneten çalışma gruplarıdır. Sorumluluk, katkı sağlayacağı düşünülen konuda yetkilendirilmiş personelin yapılacak işin çıktılardan sorumlu olmasıdır. Organizasyon tarafından personele verilen bu sorumluluk, personelin amaca yönelik en iyi şekilde çalışmasını sağlamaktır (Doğan, 2003: 181-182; Gürbüz vd., 2013: 3).

Gerekli yetkilendirme, eğitim ve kaynaklarla güçlendirilmiş ve desteklenmiş çalışandır. İşe uygun ve güçlendirilmiş çalışan, organizasyon için başarılı iş sonuçları getirebilecek bir performans sergilemektedir. Kuruluşun müşteri memnuniyeti için gösterdiği çaba; güvenilirlik, sorumluluk, sadakat ve empati gösterme gibi faktörlerden geçer. Yöneticiler de personellerini güçlendirmek için tüm bu faktörleri kullanmalıdır. Başarılı iş sonuçlarına götüren performansın gösterilebilmesi için çalışanların yetenek ve fikirleri güçlendirilmelidir (Doğan ve Demirel, 2007: 284). Güçlendirici lider ile işletmelerde çalışanların kendilerini kurum kültürüne dahil etme ve daha fazla yaratıcılık gösterme olasılığı fazladır. Güçlendirici liderlik, bir işletmede çalışanların kendilerini güçlenmiş hissettikleri ve etkili problem çözme öğrendikleri bir iklim için en önemli yaklaşımdır (İrge ve Yazıcı, 2020: 69).

1.5. Literatürde Değişime Direnç, Örgütsel Çeviklik ve Personel Güçlendirme İlişkisi

Tikici (2010: 301-313) araştırmasında ekonomik nedenlerin değişime direnç üzerindeki etkilerinin ve değişime dirençteki değişimin neden olduğu zorlukların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını bulmuştur. Değişime dirençteki değişimin neden olduğu belirsizliğin etkileri ve değişime dirençli çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik tehditler

incelendiğinde; çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik tehditler, değişime direnmede önemli bir faktör olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada sendikaların tutum ve davranışlarının değişime direniş üzerindeki etkisine bakıldığında; sendikaların tavrının değişime direniş unsuru olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada tüm organizasyon üzerindeki etkisine bakıldığında; değişimin tüm organizasyon üzerindeki etkileri, davranışta ve değişime karşı dirençte önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Araştırma bulguları doğrultusunda, bozukluğun değişime direnmede yeni kurallar üzerindeki etkisi dikkate alındığında; değişikliğin getirdiği yeni kurallara rahatsızlık verilmesi önemli bir faktör olmadığı tespit edilmiştir.

Altındış, Altındış ve Saylı (2011: 75-93), sağlık çalışanlarının değişim yönetimini nasıl algıladıklarını ve değişime yönelik tutumlarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ve duygusal tepkilere karşı direnç düzeylerinin, sonuç beklentilerinin, yönetim tarzının bu yönetim desteğini etkilediği vurgulanmış ve sağlığın direnç seviyesinin meslek gruplarına ve başka kontrol boyutlarına bağlı olarak değişimi belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlık çalışanlarının örgütsel değişime karşı direnç düzeyleri orta, risk algıları orta, duygusal tepki düzeyleri yüksek ve destek algıları yüksek tespit edilmiştir.

Öztop (2014: 198-207), değişim yönetiminin kamu insan kaynaklarında örgütsel değişim algısını etkilediğini saptamıştır. Bunun yanında kurumdaki değişim odaklı uygulamaların yanı sıra, bazı demografik özelliklerin, geçmiş değişim deneyimlerinin ve kurumdaki konumunun da insanların değişim algısı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişim yönetimi kamu çalışanlarının örgütsel değişim algısını etkileyen önemli bir faktör olduğu ve bu nedenle örgütsel değişimin başarısında rolü tespit edilmiştir.

Kerman ve Öztop (2014: 1-20), kamu çalışanlarının değişime karşı örgütsel direncini etkileyen uygulamaları tespit etmektedir. Örgütsel değişim aşamasında kullanılan bazı uygulamaların kamu çalışanlarının örgütsel değişime dirençleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bilhassa, çalışanlara değişimden önce bilgi verilmesinin ve önerilerini almasının ve değişim sürecinde karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasının işgörenlerin örgütsel değişim direncinde önemli etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişim sırasında kullanılan uygulamaların işgörenlerin değişime karşı direncini etkilemede önemli bir değişken olduğu ve örgütsel değişim aşamasında göz önünde bulundurulması sonucuna ulaşılmıştır.

Özpehlivan ve Altan (2018: 417-436), günümüz organizasyonlarında değişime uyum, inovasyon algısı ve liderlik tarzının öneminden yola çıkarak bilişim sektöründe çalışan yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ile değişime karşı dirençleri ve inovasyon algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu kavramların birbirini nasıl etkilediğine bakılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, dönüştürücü liderliğin değişime direnç ile anlamlı ve olumsuz, yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Aras-Beger ve Türker (2018: 241-272), değişime karşı direnci bireysel yönden inceleyip, işgörenlerin değişime karşı direncinin stres algısı üzerindeki etkisini incelemektedir. Bireylerin örgütlerdeki değişime karşı gösterdiği direncin algılanan stresi etkilediğini tespit

etmiştir. Araştırmada, değişime direncin dört boyutundan en çok rutin arama faktörünün algılanan stresi etkilediği görülmüştür.

Sağır ve Gönülölmez (2019: 58-77) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaş ve konumun (statü) örgütsel çeviklik ve iş performansı algısında farklılık yarattığı belirlenmiştir. Araştırmada yapısal sermaye yüzde 51 ile işletme performansını, yüzde 46 ile örgütsel çevikliği olumlu ve önemli ölçüde etkilemektedir. Benzer şekilde, örgütsel çeviklik de iş performansını olumlu ve önemli ölçüde yüzde 57 oranında etkilemiştir. Yapısal sermaye, örgütsel çeviklik ve iş performansı arasında ilişki olduğu tespit edilmiş ve yapısal sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çeviklik aracılık rolü üstlenmiştir. İnsan sermayesi, iş performansını yüzde 20, örgütsel çevikliği ise yüzde 26 ile olumlu ve önemli ölçüde etkilemiştir. Benzer şekilde, örgütsel çeviklik de iş performansını olumlu ve önemli ölçüde yüzde 57 oranında etkilediği tespit edilmiştir. İnsan sermayesinin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğın "beşerî sermaye, örgütsel çeviklik ve iş performansı" belirlenir.

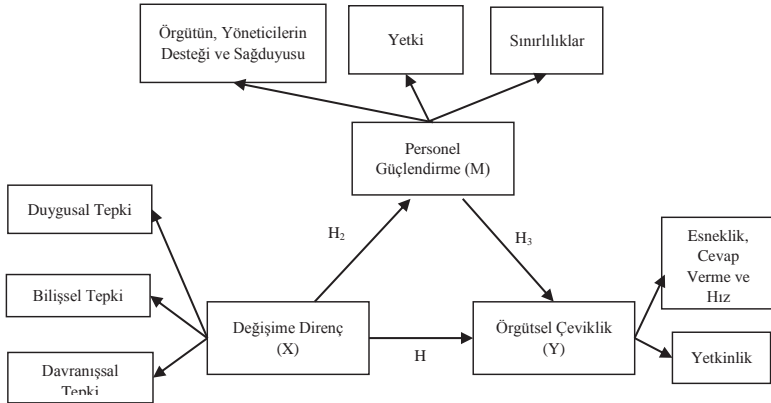
Çavuş (2006: 178-187), orta ve alt düzey yöneticilerin imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde güçlendirme algılarının sosyo-politik destek, kaynaklara erişim ve beş sosyal yapısal özellikten, bilgiye erişimden olumlu etkilendiğini belirtmiştir. Ancak, rol belirsizliğinin ve katılımcı örgütlenme ortamının güçlendirme algısı üzerindeki etkisi belirlenememiştir. Bu da çalışanların üstlerinden ve astlarından ne kadar çok destek aldıklarını, daha fazla karşılıklı bağımlılık kazandıklarını ve dolayısıyla işyerine bağlı personelin o kadar yaratıcı ve yenilikçi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde örgütün stratejileri, hedefleri ve vizyonu hakkındaki bilgilere ulaşma ve bunlara göre karar verme düzeyi de örgütsel sonuçları etkilemektedir. Ek olarak, çalışanın kaynaklara erişim seviyesi, bireye faaliyet ve çevre sorunları üzerinde bir kontrol hissi verir. Bilgiye ve kaynaklara erişerek güçlü bir eğilim gücüne sahip olan çalışanlar daha yaratıcı ve yenilikçi olurlar. Öte yandan sosyal-yapısal özelliklerden sosyo-politik destek dışında dört özellik örgütsel yaratıcılık üzerinde etkilidir. Örgütsel yenilikte etkili olan özellikler katılımcı örgütsel iklim, kaynaklara erişim ve bilgiye erişimdir. Personel yetkilendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkilerine bakıldığında, personel güçlendirmenin genel olarak örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, bununla birlikte, örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Ekiyor ve Karagül (2016: 19-23), sağlık sektöründe personel güçlendirmenin işgören performansına ve iç girişimciliğe pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Zengin ve Kaygın (2019: 903-925), çalışmalarında örgütsel kültür ile örgütsel yenilik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışanların örgütsel kültür ve örgütsel yenilik algısının yüksek olduğu ve personel güçlendirme orta derecede olarak algılandığı tespit edilmiştir. Örgütsel kültür ile örgütsel yenilik arasında ve örgütsel yenilik ile personel güçlendirmesi arasında ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda bazı demografik değişkenler bakımından farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün belirlenmesidir. Araştırmada değişime direnç ve boyutları (duygusal tepki, bilişsel tepki ve davranışsal tepki), örgütsel çeviklik ve boyutları (esneklik, cevap verme ve hız ile yetkinlik), personel güçlendirme ve boyutları (örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu, yetki ve sınırlılıklar) değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma modeli şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1'deki modelde yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkiyi test etmek için hipotezler:

H₁: Çalışanların değişime direnci örgütsel çevikliği etkiler.

H₂: Çalışanların değişime direnci personel güçlendirmeyi etkiler.

H₃: Çalışanların değişime direncinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü vardır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem Bilgileri

Araştırmanın evrenini 12 ilde (İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Tekirdağ, Adana, Antalya, Kayseri, Samsun, Trabzon, Malatya, Gaziantep) faaliyet gösteren firmalarda çalışan 2743 kişi oluşturmaktadır. Bu sayıdaki çalışanlara ulaşılamama durumunda veya hatalı anketler göz önünde bulundurulduğunda örneklem büyüklüğü %8 hata payı ile 406 olmaktadır. Bu araştırma için gerçekleştirilen anket çalışmasında toplam 405 çalışan tarafından anket doldurulmuş ve geçerli olarak kabul edilen, yeterli anket sayısına ulaşmıştır. Bu örneklem sayısı ile analizler gerçekleştirilip sonuçlar değerlendirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Yöntemleri

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak beşli Likert ölçeğine göre düzenlenen ve dört bölümden oluşan soru formu kullanılmaktadır. Bu formda ilk bölümde demografik özelliklere ilişkin yedi ifade, ikinci bölümde değişime direnç ile ilgili on beş ifade, üçüncü bölümde örgütsel çeviklik ile ilgili on yedi ifade ve son bölümde performans değerlendirme ile ilgili yirmi beş ifade olmak üzere toplamda altmış dört ifade vardır. Üç ölçek 1: Hiç Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmaktadır.

Değişime Direnç Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal tepki (5 madde), bilişsel tepki (5 madde), davranışsal tepki (5 madde) alt boyutlarıdır. Bu ölçek, Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve kullanılan ve Çalışkan (2019) tarafından da Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan bir ölçektir. Araştırmada kullanılan değişime direnç ölçeği de üç boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutu duygusal tepki (4 madde), ikinci boyut bilişsel tepki (3 madde), üçüncü boyut ise davranışsal tepkidir (2 madde). Değişime direnç ölçeğinde 4 ifade için ters kodlama yapılmıştır (4,5,8 ve 15. ifadeler).

Tablo 1. Değişime Direnç Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik (Reliability) Analizi

		Faktör Yükleri	Varyans Yüzdeleri	Cronbach Alfa Katsayısı	n
Duygusal Tepki	6. Değişimden korkarım.	0,855	29,373	0,843	4
	10. Değişim beni strese sokar.	0,827			
	9. Değişim beni üzer.	0,736			
	7. Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.	0,683			
Bilişsel Tepki	1. Değişimin kurumda çalışanların iş yapmalarına zarar vereceğini düşünüyorum.	0,876	27,592	0,835	3
	2. Değişimi gerçekleştirmenin negatif bir şey olduğunu düşünüyorum.	0,854			
	3. Değişimin işimi zorlaştıracağına inanıyorum.	0,745			
Davranışsal Tepki	14. Yönetime, yapılan değişime yönelik itirazlarımı iletirim.	0,914	18,967	0,803	2
	13. Meslektaşlarıma, yapılan değişime yönelik itirazlarımı iletirim.	0,891			

Faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri %78,6'dır. %78,6>0,50 sonucu verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör uygunluğunu belirlemek için bakılan ikinci testse Bartlett testidir. Bu test sonucu anlamlı olarak saptanmıştır (p=0,000<0,01). Güvenilirlik analizi ile elde edilen genel Cronbach alfa değeri 0,822'dir. Ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. Faktör yükü 0,50'nin altında olan üç ifade ile doğru faktör içinde yer almayan 3 ifade analize dahil edilmemektedir. Tekrardan yapılan faktör analizlerinden sonra değişime direnç ölçeğinin faktör yükleri 0,914-0,683

arasında değişmektedir. Tüm alt boyutlar toplam varyansın %75,9'unu (75,931) açıklamaktadır.

Değişime direnç ölçeği üç faktörden oluşmaktadır. İlk faktör duygusal tepki olarak belirlenmiştir. Bu alt boyutun faktör yükleri 0,855-0,683 arasında değişmektedir. Bu faktör ölçeğin %29,4'ünü (29,373) açıklamaktadır. Bu faktörün iç tutarlılık değeri 0,843 olarak belirlenmiştir. Bu değer bu faktörü oluşturan ifadelerin birbiriyle olan uyumunun yüksek tutarlılıkta olduğunu göstermektedir. İkinci faktör bilişsel tepki olarak belirlenmiştir. Bu alt boyutun faktör yükleri de 0,876-0,745 arasında değişmektedir. Bu alt boyut ölçeğin %27,6'sını (27,592) açıklamaktadır. Bu alt boyutun iç tutarlılık değeri de 0,835'dir. İfadelerin birbiriyle uyumu yüksektir. Son olarak üçüncü faktörün de davranışsal tepki olduğunu ifade edebiliriz. Bu alt boyutun faktör yükleri 0,914-0,891 arasında değişmektedir. Bu faktör ölçeğin %19,0'ını (18,967) açıklamaktadır. Bu alt boyutun iç tutarlılık değeri de 0,803 olarak belirlenmiştir. İfadelerin birbiriyle uyumu yüksektir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeği, yetkinlik (10 ifade), esneklik (4 ifade), cevap verme (3 ifade), hız (3 ifade) alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçek işletmenin örgütsel çeviklik yeteneklerini ölçmek üzere geliştirilmiştir. Ölçek ile ilgili ilk çalışmalar 1999 senesinde Sharifi ve Zhang tarafından başlatılmış, daha sonra Sharifi ve arkadaşları (2001) ile Sharifi ve Zhang (2001) tarafından revize edilerek ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin bulgular tespit edilmiştir. Ölçek, Akkaya ve Tabak tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (2018). Bu araştırmada kullanılan örgütsel çeviklik ölçeğinin iki alt boyutta geçerliliği tespit edilmektedir. Bu alt boyutlar esneklik, cevap verme ve hız ile yetkinliktir. Tablo 2'de örgütsel çeviklik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik (Reliability) Analizi

		Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Cronbach Alfa Katsayısı	n
Esneklik, Cevap Verme ve Hız	15. İşletme yeni çıkan ürünleri pazara sunma hususunda hızlıdır.	0,811	38,119	0,904	7
	13. İşletme yetkinliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişimlerin üstesinden gelme becerisi rakiplerine göre yüksektir.	0,784			
	10. İşletmemiz farklı hacim, miktar esnekliğe sahiptir.	0,739			
	12. İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	0,739			
	9. İşletme farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	0,738			
	11. İşletme insan kaynakları politikaları çerçevesinde esnekliğe sahiptir.	0,691			
	14. İşletme kendi iş alanıyla ilgili teknolojik ve müşteri gereksinimleri hususundaki değişimlere çok hızlı yanıt verme becerisine sahiptir.	0,687			
Yetkinlik	2. İşletme dönemin gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	0,883	26,450	0,849	5
	3. İşletme ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	0,844			
	7. İşletmede tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	0,668			
	1. İşletme uzun vadeli hedefleri gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	0,575			
	6. İşletme konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	0,522			

Bu ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri %91,0'dir. %91,0>0,50 sonucu verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör uygunluğunun olup olmadığını belirleyen diğer bir testse Bartlett testi de anlamlıdır (p=0,000<0,01). Genel Cronbach alfa değeri 0,924'dir. Bu değer ile ölçek yüksek düzeyde güvenilirlidir. Faktör yükü 0,50'nin altında olan üç ifadeyle doğru faktör içinde yer almayan iki ifade analize dahil edilmemektedir. Tekrardan yapılan faktör analizlerinden ardından örgütsel çeviklik ölçeği faktör yükleri 0,883-0,522 arasında değişmektedir. Tüm alt boyutlar toplam varyansın %64,6'sını (64,569) açıklar.

Örgütsel çeviklik ölçeğinde ilk faktör esneklik, cevap verme ve hız olarak belirlenmiştir. Bu alt boyutun faktör yükleri 0,811-0,687 arasında değişmektedir. Bu faktör ölçeğin %38,1'ini (38,119) açıklamaktadır. Bu faktörün iç tutarlılık değeri 0,904 olarak belirlenmiştir. Bu değer bu faktörü oluşturan ifadelerin birbiriyle olan uyumunun yüksek tutarlılıkta olduğunu göstermektedir. İkinci faktör yetkinliktir. Bu alt boyutun faktör yükleri de 0,883-0,522 arasında değişmektedir. Bu alt boyut ölçeğin %26,5'ini (26,450) açıklamaktadır. Bu alt boyutun iç tutarlılık değeri de 0,849'dur. İfadelerin birbiriyle uyumu yüksektir.

Personel güçlendirme ölçeği oluşturulurken Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ve Şahin'in (2007) kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Şahin'in (2007) kullandığı personel güçlendirme ölçeği 25 ifadeden oluşmaktadır. Ancak ölçekte anlaşılabilen 21. ifade Şahin tarafından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, örgütün ve yöneticilerin desteği (6 ifade), sağduyu (5 ifade), sınırlılıklar (4 ifade), yetki (3 ifade), sorun çözme (4 ifade) ve karar vermede esneklik (2 ifade) alt boyutlarıdır. Bu ölçek, Şahin (2007) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olan bir ölçektir. Karar vermede esneklik faktörü ise güvenilirliği düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Bu çalışmada personel güçlendirme ölçeğinin boyutları örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyu (6 ifade), yetki (3 ifade) ve sınırlılıklar (4 ifade) olarak tespit edilmiş ve analiz edilmiştir.

Tablo 3. Performans Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik (Reliability) Analizi

		Faktör Yüklere	Varyans Yüzdese	Cronbach Alfa Katsayısı	n
Örgütün ve Yöneticilerin Desteği, Sağduyu	2. İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	0,742	27,889	0,876	6
	6. Müşterilere ya da çalışma arkadaşlarına yararlı bir hizmet sunulması yapılan iş için önemlidir.	0,566			
	9. İş yerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum.	0,844			
	10. Müşteriler ve iş arkadaşlarımla ihtiyacımla karşılaşmak benim için önceliklidir.	0,737			
	11. Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.	0,822			
	13. İş yerimde çalışanlar müşteri hizmetlerini geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirirler.	0,772			
Yetki	3. Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.	0,829	19,712	0,847	3
	4. Müşterilerin ya da çalışma arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılama hususunda yetkiliyim.	0,776			
	5. Müşterilerin ya da çalışma arkadaşlarımla problemlerini çözme hususunda ne kadar yetkili olduğum açıktır	0,868			
Sınırlılıklar	22. İşimle ilgili sorunları kendim çözmek konusunda desteklenmiyorum.	0,794	19,493	0,790	4
	23. İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.	0,804			
	24. Anında müdahale gerektiren sorunları çözmeye yetkili değilim.	0,730			
	25. İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.	0,777			

Performans güçlendirme ölçeğinin kapsam geçerliliğini test etmek için elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri %79,7'dir. %79,7>0,50 olduğu için toplanan verinin faktör analizi için uygun olduğu belirlendi. Bartlett testinin de anlamlı olduğu saptandı ($p=0,000<0,01$). Genel Cronbach alfa değeri 0,759 ile ölçek güvenilir düzeydedir. Güvenilirliği düşük iki ifade, faktör yükü 0,50'nin altında olan iki ifade ile doğru faktör içerisinde yer almayan beş madde analize dahil edilmemektedir. Yeniden yapılan faktör analizlerinin ardından performans güçlendirme ölçeğinin faktör yükleri 0,868-0,566 arasında değişmektedir. Tüm boyutlar toplam varyansın %67,1'ini (67,094) açıklamaktadır.

Personel güçlendirme ölçeğinde ilk faktör örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu olarak belirlenmiştir. Bu alt boyutun faktör yükleri 0,742-0,772 arasında değişmektedir. Bu faktör ölçeğin %27,9'unu (27,889) açıklamaktadır. Bu faktörün iç tutarlılık değeri 0,876 olarak belirlenmiştir. Bu değer bu faktörü oluşturan ifadelerin birbiriyle olan uyumunun yüksek tutarlılıkta olduğunu göstermektedir. İkinci faktör yetkidir. Bu alt boyutun faktör yükleri de 0,829-0,868 arasında değişmektedir. Bu alt boyut ölçeğin %19,7'sini (19,712) açıklamaktadır. Bu alt boyutun iç tutarlılık değeri de 0,847'dur. İfadelerin birbiriyle uyumu yüksektir. Üçüncü faktör sınırlılıklardır. Bu alt boyutun faktör yükleri 0,794-0,777 arasında değişmektedir. Bu alt boyut ölçeğin %19,5'ini (19,493) açıklamaktadır. Bu alt boyutun iç tutarlılık değeri 0,790'dır. İfadelerin birbiriyle uyumu iyidir.

2.4. Normal Dağılım Varsayımlarının Değerlendirmesi

Veride tek değişkenli normal dağılım varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için tanımlayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmaktadır.

Tablo 4. Tanımlayıcı (Ortalama, Std. Sapma) ve Normal Dağılım İstatistikleri

	\bar{X}	SS	Basıklık		Çarpıklık	
			İstatistik	ϵ_{S_x}	İstatistik	ϵ_{S_x}
Örgütsel Çeviklik	3,93	0,689	-1,190	0,121	1,222	0,242
Esneklik, Cevap Verme ve Hız	3,76	0,698	-1,236	0,121	1,324	0,242
Yetkinlik	4,16	0,802	-1,306	0,121	1,404	0,242
Değişime Direnç	2,10	0,743	0,841	0,121	0,961	0,242
Duyusal Tepki	1,90	0,802	0,998	0,121	0,926	0,242
Bilişsel Tepki	1,97	0,986	1,068	0,121	0,462	0,242
Davranışsal Tepki	2,68	1,313	0,434	0,121	-0,906	0,242
Personel Güçlendirme	3,80	0,521	-0,163	0,121	0,327	0,242
Örgütün, Yöneticilerin Desteği ve Sağduyusu	4,34	0,568	-0,649	0,121	-0,273	0,242
Yetki	4,17	0,862	-1,069	0,121	0,490	0,242
Sınırlılıklar	2,76	1,168	0,267	0,121	-0,964	0,242

Normal dağılımlı olmayan verilerde uç değerler veri setinden arındırılmaktadır. Kayıp gözlemlerde ortanca değer atama yöntemi uygulanarak değişkenlerin normal dağılıma yaklaştırılması sağlanmaktadır. Yukarıdaki tabloda basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında yer almaktadır. Bu durum değişkenlerin dağılımlarının normal dağılıma yaklaştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla hipotezleri test etmek için parametrik testlerinin kullanılması uygun olmaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında çalışanların duygusal ve bilişsel tepkilerinin az, örgütün, yöneticilerin destekleri ve sağduyusu yüksek bulunmuştur.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işyerindeki pozisyon, işyerindeki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesinin frekans ve yüzde dağılımları bu bölümde verilmektedir ve yorumlanmaktadır.

Tablo 5. Demografik Dağılım

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	233	57,5
	Erkek	172	42,5
	Toplam	405	100,0
Yaş	18-24 yaş	34	8,4
	25-32 yaş	86	21,2
	33-40 yaş	175	43,2
	41-48 yaş	69	17,0
	49 yaş ve üzeri	41	10,1
	Toplam	405	100,0
Medeni Durum	Evli	289	71,4
	Bekâr	116	28,6
	Toplam	405	100,0
Eğitim Durumu	Lise	188	46,4
	Yüksek Okul	36	8,9
	Üniversite	169	41,7
	Yüksek Lisans	12	3,0
	Toplam	405	100,0
Gelir Düzeyi	2100 TL ve altı	40	9,9
	2101-2500 TL	45	11,1
	2501-3500 TL	107	26,4
	3501-4500 TL	108	26,7
	4501 TL ve üzeri	105	25,9
	Toplam	405	100,0
Bu İşteki Tecrübe	1 yıldan az	52	12,8
	1-3 yıl	120	29,6
	4-6 yıl	73	18,0
	7-9 yıl	46	11,4
	9 yıldan fazla	114	28,1
	Toplam	405	100,0
Toplam İş Tecrübesi	3 yıl ve altı	75	18,5
	4-6 yıl	48	11,9
	7-9 yıl	45	11,1
	9 yıldan fazla	237	58,5
	Toplam	405	100,0

Araştırmaya 405 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %57,5'i kadın ve %42,5'i erkektir. Çalışanların çoğunluğu (%43,2) 33-40 yaş arasındadır. Çalışanların %71,4'ü evli iken %28,6'sı bekârdır. Eğitim durumları oranlarına göre lise mezunu %46,4; üniversite mezunu %41,7; yüksek okul mezunu %8,9; yüksek lisans mezunu %3,0 olup çoğunun lise ve

üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların gelir düzeyleri incelendiğinde homojen bir dağılım vardır diyebiliriz. Çalışanların %26,7'si 3501-4500 TL, %26,4'ü 2501-3500 TL, %25,9'u 4501 TL ve üzeri, %11,1'i 2101-2500 TL ve geriye kalan %9,9'u 2100 TL ve altı geliri vardır. Çalışanların mevcut işyerinde de çalışma tecrübesi 1-3 yıl arasında (%29,6) ve 9 yıldan fazla (%28,1) olduğu tespit edilmiştir. Bu kişilerin toplam iş tecrübeleri de 3 yıl ve altı (%18,5) ve 9 yıldan fazladır (%58,5).

3.2. Fark Testleri

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerindeki çalışma süresi, gelir düzeyi ve toplam çalışma süresine göre anlamlı çıkan değişkenlerin farklılıklarına ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Örgütsel Çeviklik	Kadın	233	4,11	0,578	6,287	0,000*
	Erkek	172	3,68	0,750		
Esneklik, Cevap Verme ve Hız	Kadın	233	3,96	0,589	6,906	0,000*
	Erkek	172	3,49	0,743		
Yetkinlik	Kadın	233	4,32	0,653	4,456	0,000*
	Erkek	172	3,95	0,928		
Yetki	Kadın	233	4,25	0,865	2,246	0,025**
	Erkek	172	4,06	0,848		

*p<0,01, **p<0,05

Cinsiyete göre değişkenlerin farklılığını test etmek için Bağımsız Grup T Testi kullanılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel çeviklik değişkeni, esneklik, cevap verme ve hız ile yetkinlik alt boyutları, personel güçlendirme değişkeninin alt boyutu olan yetki ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadınların örgütsel çeviklik, esneklik, cevap verme ve hız ile yetkinlik düzeyleri erkeklere göre yüksektir. Kadınlara verilen yetkilerde erkeklere göre fazladır.

Tablo 7. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	Medeni Durumunuz	n	\bar{X}	SS	t	p
Örgütsel Çeviklik	Evli	289	3,98	0,583	2,036	0,043**
	Bekâr	116	3,80	0,891		
Yetkinlik	Evli	289	4,24	0,658	2,535	0,012**
	Bekâr	116	3,97	1,060		
Bilişsel Tepki	Evli	289	2,03	1,033	2,076	0,039**
	Bekâr	116	1,83	0,844		
Örgütün, Yöneticilerin Desteği ve Sağduyusu	Evli	289	4,39	0,572	2,482	0,013**
	Bekâr	116	4,23	0,545		
Yetki	Evli	289	4,26	0,803	3,279	0,001*
	Bekâr	116	3,93	0,958		

*p<0,01, **p<0,05

Medeni duruma göre değişkenlerin farklılığını test etmek için Bağımsız Grup T Testi kullanılmıştır. Tablo 7 incelendiğinde medeni duruma göre örgütsel çeviklik değişkeni ve bu değişkenin yetkinlik alt boyutu, değişime direnç alt boyutu olan bilişsel tepki, personel güçlendirme değişkeninin alt boyutu olan örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu ile yetki ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Evlilerin örgütsel çeviklik, yetkinlik düzeyleri, bilişsel tepkileri bekâr erkeklere göre yüksektir. Evlilerin örgütüne, yöneticilerine olan desteği ve gösterdikleri sağduyu bekârlara göre fazladır. Yine evlilere verilen yetkilerde bekârlara göre fazladır.

Tablo 8. Yaşa Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	Yaş	n	\bar{X}	SS	Homojenlik İçin Levene Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Davranışsal Tepki	18-24 yaş	34	3,22	1,136	2,185	0,070	3,824	0,005*	-	-
	25-32 yaş	86	2,41	1,085						
	33-40 yaş	175	2,55	1,350						
	41-48 yaş	69	2,96	1,366						
	49 yaş ve üzeri	41	2,87	1,454						
	Toplam	405	2,68	1,313						
Personel Güçlendirme	18-24 yaş (1)	34	4,05	0,531	1,678	0,154	4,978	0,001*	Scheffe	(1-3)
	25-32 yaş (2)	86	3,85	0,546						
	33-40 yaş (3)	175	3,69	0,537						
	41-48 yaş (4)	69	3,81	0,471						
	49 yaş ve üzeri (5)	41	3,95	0,348						
	Toplam	405	3,80	0,521						
Örgütün ve Yöneticilerin Desteği, Sağduyu	18-24 yaş (1)	34	4,12	0,649	3,151	0,014	3,280	0,012*	Tamhane	(1-5) (3-5)
	25-32 yaş (2)	86	4,30	0,603						
	33-40 yaş (3)	175	4,32	0,592						
	41-48 yaş (4)	69	4,44	0,456						
	49 yaş ve üzeri (5)	41	4,54	0,396						
	Toplam	405	4,34	0,568						
Yetki	18-24 yaş (1)	34	4,21	0,682	8,988	0,000	4,449	0,002*	Tamhane	(2-3) (3-5) (4-5)
	25-32 yaş (2)	86	4,36	0,551						
	33-40 yaş (3)	175	4,04	0,946						
	41-48 yaş (4)	69	4,02	1,099						
	49 yaş ve üzeri (5)	41	4,53	0,453						
	Toplam	405	4,17	0,862						
Sınırlılıklar	18-24 yaş (1)	34	3,82	0,889	4,821	0,001	9,965	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3) (1-4) (1-5)
	25-32 yaş (2)	86	2,88	1,093						
	33-40 yaş (3)	175	2,53	1,102						
	41-48 yaş (4)	69	2,75	1,344						
	49 yaş ve üzeri (5)	41	2,63	0,999						
	Toplam	405	2,76	1,168						

*p≤0,01, **p≤0,05

Yaşa göre değişkenlerin farklılığı Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile test edilmektedir. Tablo 8 incelendiğinde yaşa göre değişime direnç alt boyutu olan davranışsal tepki, personel güçlendirme değişkeni ve alt boyutları olan örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu, yetki ve sınırlılıklar ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 18-24 yaş arasındaki çalışanlar 33-40 yaş arasında olan çalışanlara göre personel güçlendirme algısı daha fazladır. Alt boyutlar bazında değerlendirme yapacak olursak, 49 yaş ve üzeri yaş grubunda olan çalışanlar 18-24 yaş grubuna girenlere göre örgüt, yönetici desteği ve

sağduyularının daha yüksek olduğu kanısına varmışlardır. 49 yaş ve üzeri yaş grubunda olan çalışanlar 33-40 yaş grubunda olanlara göre örgüt, yöneticilerinin desteği ve sağduyularının daha yüksek olduklarını belirtmiştir. 25-32 yaş grubunda olan çalışanlara 33-40 yaş üzerindekiyle göre; 49 yaş ve üzeri grupta olanlar 33-40 yaş ve 41-48 yaş grubunda olanlara göre daha fazla yetki verildiğini belirtmiştir. 18-24 yaş grubunda olanlar diğer tüm yaş grubunda olanlara göre daha sınırlılık getirildiğini ifade etmiştir.

Tablo 9. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	χ^2	p	İkili Karşılaştırma
Davranışsal Tepki	Lise (1)	188	2,51	1,223	19,791	0,000*	(1-2)
	Yüksek Okul (2)	36	3,69	1,395			(1-4)
	Üniversite (3)	169	2,73	1,310			(2-3)
	Yüksek Lisans (4)	12	1,58	0,515			(2-4)
	Toplam	405	2,68	1,313			(3-4)
Örgütün, Yöneticilerin Desteği ve Sağduyusu	Lise (1)	188	4,26	0,603	7,413	0,025**	(1-2)
	Yüksek Okul (2)	36	4,52	0,428			
	Üniversite (3)	169	4,40	0,547			(1-3)
	Yüksek Lisans (4)	12	4,25	0,452			
	Toplam	405	4,34	0,568			
Sınırlılıklar	Lise (1)	188	2,91	1,300	7,061	0,029**	(1-2)
	Yüksek Okul (2)	36	2,32	0,923			(1-4)
	Üniversite (3)	169	2,76	1,028			(2-3)
	Yüksek Lisans (4)	12	1,63	0,311			(2-4)
	Toplam	405	2,76	1,168			(3-4)

*p<0,01, **p<0,05

Eğitim düzeyine göre değişkenlerin farklılığını test etmek için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Tablo 9 incelendiğinde eğitim düzeyine göre değişime direnç alt boyutu olan davranışsal tepki, personel güçlendirme değişkeni ve alt boyutları olan örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu ile sınırlılıklar ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yüksekokul mezunu lise mezunu olanlara göre; lise mezunu yüksek lisans mezunu olanlara göre; yüksekokul mezunu üniversite mezunu ve yüksek lisans mezunu çalışanlara göre; üniversite mezunu yüksek lisans mezunu çalışanlara göre değişime dirençte yüksek davranışsal tepki vermektedir. Yüksekokul mezunu lise mezunu olanlara göre; üniversite mezunu lise mezunu olanlara göre örgütün, yöneticilerin desteğinin ve sağduyusunun fazla olduğu görülmüştür. Lise mezunu yüksekokul mezununa göre; lise mezunu yüksek lisans mezununa göre; üniversite mezunu yüksekokul mezununa göre; yüksekokul mezunu yüksek lisans mezununa göre; üniversite mezunu da yüksek lisans mezununa göre daha çok sınırlılık koyulmuştur.

Tablo 10. Gelir Düzeyine Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	Gelir Düzeyi	n	\bar{X}	SS	Homojenliği n Levine Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İsta- tistik	p	F	p		
Yetkinlik	2100 TL ve altı (1)	40	4,34	0,509	3,657	0,006	3,019	0,018	Games- Howell	(1-3)
	2101-2500 TL (2)	45	3,96	0,895						
	2501-3500 TL (3)	107	4,00	0,943						
	3501-4500 TL (4)	108	4,25	0,722						
	4501 TL ve üzeri (5)	105	4,25	0,739						
	Toplam	405	4,16	0,802						
Bilişsel Tepki	2100 TL ve altı (1)	40	1,78	0,797	2,448	0,046	2,426	0,047* *	-	-
	2101-2500 TL (2)	45	1,96	0,951						
	2501-3500 TL (3)	107	1,93	0,913						
	3501-4500 TL (4)	108	1,86	0,950						
	4501 TL ve üzeri (5)	105	2,22	1,135						
	Toplam	405	1,97	0,986						
Davranış- sal Tepki	2100 TL ve altı (1)	40	3,00	1,330	1,659	0,159	3,256	0,012* *	LSD	(3-4)
	2101-2500 TL (2)	45	2,60	1,355						
	2501-3500 TL (3)	107	2,36	1,221						
	3501-4500 TL (4)	108	2,92	1,411						
	4501 TL ve üzeri (5)	105	2,67	1,217						
	Toplam	405	2,68	1,313						
Personel Güçlendir- me	2100 TL ve altı (1)	40	4,10	0,513	1,312	0,265	11,03 1	0,000* *	Scheffe	(1-4) (1-5) (2-4) (2-5) (3-4)
	2101-2500 TL (2)	45	4,06	0,391						
	2501-3500 TL (3)	107	3,85	0,474						
	3501-4500 TL (4)	108	3,63	0,542						
	4501 TL ve üzeri (5)	105	3,71	0,507						
	Toplam	405	3,80	0,521						
Örgütün, Yönetici- lerin Desteği ve Sağduyu- su	2100 TL ve altı (1)	40	4,32	0,619	4,411	0,002	3,367	0,010* *	Tamha ne	(2-4) (2-5)
	2101-2500 TL (2)	45	4,58	0,367						
	2501-3500 TL (3)	107	4,40	0,541						
	3501-4500 TL (4)	108	4,24	0,639						
	4501 TL ve üzeri (5)	105	4,29	0,540						
	Toplam	405	4,34	0,568						
Yetki	2100 TL ve altı	40	4,21	0,727	1,903	0,109	1,907	0,108	-	-
	2101-2500 TL	45	4,48	0,534						
	2501-3500 TL	107	4,17	0,894						
	3501-4500 TL	108	4,10	0,846						
	4501 TL ve üzeri	105	4,09	0,981						
	Toplam	405	4,17	0,862						
Sınırlılıklar	2100 TL ve altı (1)	40	3,69	0,820	3,628	0,006	11,28 8	0,000* *	Tamha ne	(1-2) (1-3) (1-4) (1-5) (2-4) (3-4)
	2101-2500 TL (2)	45	2,97	1,194						
	2501-3500 TL (3)	107	2,83	1,190						
	3501-4500 TL (4)	108	2,35	1,031						
	4501 TL ve üzeri (5)	105	2,65	1,171						
	Toplam	405	2,76	1,168						

*p≤0,01, **p≤0,05

Gelir düzeyine göre değişkenlerin farklılığı Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile test edilmektedir. Tablo 10 incelendiğinde gelir düzeyine göre örgütsel çeviklik alt boyutu olan yetkinlik, değişime direnç alt boyutu olan bilişsel tepki ve davranışsal tepki, personel güçlendirme değişkeni ve alt boyutları olan örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu ve sınırlılıklar ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 2100 TL ve altı geliri olanların 2501-3500 TL arasında olanlara göre yetkinlikleri daha fazladır. 3501-4500 TL geliri olanlar, 2501-3500 TL arasında geliri olanlara göre davranışsal tepkileri yüksektir. 2100 TL ve altı geliri olanlar 3501-4500 TL geliri olanlara göre; 2100 TL ve altı geliri olanlar 4501 TL ve üzeri geliri olanlara göre; 2101-2500 TL geliri olanlar 3501-4500 TL geliri olanlara göre; 2101-2500 TL geliri olanlar 4501 TL ve üzeri geliri olanlara göre; 2501-3500 TL geliri olanlar 3501-4500 TL geliri olanlara göre personel güçlendirme algıları yüksektir. 2101-2500 TL arasında geliri olanlar 3501-4500 TL arasında geliri olanlara ve 4501 TL ve üzeri geliri olanlara göre örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyularının yüksek olduğunu daha çok savunmaktadır.

Tablo 11. İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	İşyerindeki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	Homojenliğin Levene Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Örgütsel Çeviklik	1 yıldan az (1)	52	3,70	0,716	5,414	0,000	6,903	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3) (2-4) (3-4)
	1-3 yıl (2)	120	4,08	0,566						
	4-6 yıl (3)	73	4,09	0,432						
	7-9 yıl (4)	46	3,59	0,876						
	9 yıldan fazla (5)	114	3,90	0,772						
	Toplam	405	3,93	0,689						
Esneklik, Cevap Verme ve Hız	1 yıldan az (1)	52	3,57	0,656	2,642	0,033	6,486	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3) (2-4) (3-4)
	1-3 yıl (2)	120	3,89	0,647						
	4-6 yıl (3)	73	3,91	0,446						
	7-9 yıl (4)	46	3,39	0,799						
	9 yıldan fazla (5)	114	3,76	0,788						
	Toplam	405	3,76	0,698						
Yetkinlik	1 yıldan az (1)	52	3,90	1,017	8,037	0,000	5,249	0,000*	Tamhane	(1-2)
	1-3 yıl (2)	120	4,34	0,523						
	4-6 yıl (3)	73	4,34	0,626						
	7-9 yıl (4)	46	3,91	1,026						
	9 yıldan fazla (5)	114	4,09	0,872						
	Toplam	405	4,16	0,802						
Davranışsal Tepki	1 yıldan az (1)	52	3,08	1,391	2,821	0,025	3,739	0,005*	Tamhane	(1-4) (2-4)
	1-3 yıl (2)	120	2,77	1,350						
	4-6 yıl (3)	73	2,77	1,387						
	7-9 yıl (4)	46	2,13	1,103						
	9 yıldan fazla (5)	114	2,57	1,200						
	Toplam	405	2,68	1,313						

*p≤0,01, **p≤0,05

İşyerindeki çalışma süresine göre değişkenlerin farklılığı Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile test edilmektedir. Tablo 11 incelendiğinde işyerindeki çalışma süresine göre örgütsel çeviklik değişkeni ve alt boyutları olan esneklik, cevap verme ve hız ile yetkinlik, değişime direnç alt boyutu olan davranışsal tepki, ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Tablo 12. Toplam İş Tecrübesine Göre Değişkenlerin Ortalama Farklılığı

	Toplam İş Tecrübesi	n	\bar{X}	SS	Homojenliğin Levene Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Örgütsel Çeviklik	3 yıl ve altı (1)	75	4,01	0,665	2,210	0,086	3,460	0,016**	Tukey HSD	(1-3) (3-4)
	4-6 yıl (2)	48	3,79	0,521						
	7-9 yıl (3)	45	3,67	0,809						
	9 yıldan fazla (4)	237	3,97	0,692						
	Toplam	405	3,93	0,689						
Esneklik, Cevap Verme ve Hız	3 yıl ve altı (1)	75	3,90	0,628	1,018	0,385	4,903	0,002*	Tukey HSD	(1-2) (1-3) (2-4)
	4-6 yıl (2)	48	3,52	0,630						
	7-9 yıl (3)	45	3,53	0,816						
	9 yıldan fazla (4)	237	3,80	0,691						
	Toplam	405	3,76	0,698						
Bilişsel Tepki	3 yıl ve altı (1)	75	2,26	1,017	2,414	0,066	5,100	0,002*	Tukey HSD	(1-4)
	4-6 yıl (2)	48	2,14	1,006						
	7-9 yıl (3)	45	2,15	1,102						
	9 yıldan fazla (4)	237	1,82	0,922						
	Toplam	405	1,97	0,986						
Davranışsal Tepki	3 yıl ve altı (1)	75	3,09	1,329	2,465	0,062	3,614	0,013**	Tukey HSD	(1-2)
	4-6 yıl (2)	48	2,39	1,102						
	7-9 yıl (3)	45	2,50	1,173						
	9 yıldan fazla (4)	237	2,64	1,350						
	Toplam	405	2,68	1,313						
Personel Güçlendirme	3 yıl ve altı (1)	75	3,94	0,572	1,395	0,244	5,259	0,001*	Tukey HSD	(1-2) (1-3)
	4-6 yıl (2)	48	3,62	0,551						
	7-9 yıl (3)	45	3,65	0,433						
	9 yıldan fazla (4)	237	3,83	0,500						
	Toplam	405	3,80	0,521						
Örgütün, Yöneticilerin Desteği ve Sağduyu	3 yıl ve altı (1)	75	4,25	0,660	2,987	0,031	3,358	0,019**	Games - Howell	(3-4)
	4-6 yıl (2)	48	4,29	0,656						
	7-9 yıl (3)	45	4,17	0,558						
	9 yıldan fazla (4)	237	4,41	0,508						
	Toplam	405	4,34	0,568						
Yetki	3 yıl ve altı (1)	75	4,18	0,894	2,246	0,082	3,227	0,023**	Tukey HSD	(2-3) (2-4)
	4-6 yıl (2)	48	3,82	0,819						
	7-9 yıl (3)	45	4,30	0,596						
	9 yıldan fazla (4)	237	4,21	0,890						
	Toplam	405	4,17	0,862						
Sınırlılıklar	3 yıl ve altı (1)	75	3,26	1,203	1,905	0,128	6,855	0,000*	Tukey HSD	(1-2) (1-3) (1-4)
	4-6 yıl (2)	48	2,66	0,983						
	7-9 yıl (3)	45	2,38	1,032						
	9 yıldan fazla (4)	237	2,69	1,174						
	Toplam	405	2,76	1,168						

*p<0,01, **p<0,05

Toplam iş tecrübesine göre değişkenlerin farklılığı Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile test edilmektedir. Tablo 12 incelendiğinde toplam iş tecrübesine göre örgütsel çeviklik değişkeni ve alt boyutu olan esneklik, cevap verme ve hız, değişime direnç alt boyutu olan bilişsel ve davranışsal tepki, personel güçlendirme değişkeni, alt boyutları olan örgütün, yöneticilerin desteği ve sağduyusu, yetki ve sınırlılıklar ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

3.3. Aracı Değişken Analizi

Bu araştırmada çalışanların değişime direncin (bağımsız değişken) örgütsel çevikliğe (bağımlı değişken) etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü belirlenmek istenmektedir. Bu etkiyi belirlemek için üç şartın sağlanması gerekmektedir. Bu şartlardan ilki bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. İkinci şart bağımsız değişken aracı değişken üzerinde etkili olmalıdır. Üçüncü şartsa bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkinin aracı değişken modele eklendiğinde ne düzeyde değiştiği ve anlamlı olması sağlanmalıdır. Aşağıda bu etkilerin sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 13. Değişime Direncin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

			Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	<i>t</i>	<i>p</i>
			<i>B</i>	ϵ_{S_x}			
1. Adım	Örgütsel Çeviklik	Sabit	4,177	0,102		40,907	0,000
		Değişime Direnç	-0,120	0,046	-0,129	-2,609	0,009
2. Adım	Personel Güçlendirme	Sabit	3,637	0,077		46,992	0,000
		Değişime Direnç	0,079	0,035	0,113	2,282	0,023
2. Adım	Örgütsel Çeviklik	Sabit	3,401	0,257		13,245	0,000
		Değişime Direnç	-0,137	0,046	-0,147	-2,994	0,003
		Personel Güçlendirme	0,213	0,065	0,161	3,283	0,001
1. Adım: $R^2=0,017$, $F=6,807$, $p=0,009$							
2. Adım: $R^2=0,013$, $F=5,209$, $p=0,023$							
3. Adım: $R^2=0,042$, $F=8,875$, $p=0,000$							

1. adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin olup olmadığı şartını ortaya koyan sonuçlar yer almaktadır. Değişime direnç örgütsel çevikliğinin %1,7'sini ($R^2=0,017$) açıklamaktadır. ANOVA testi sonucu ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=6,807$, $p=0,009 \leq 0,01$). Çalışanların değişime direncinin örgütsel çevikliği etkilediği belirlenmiştir ($\beta=-0,129$).

2. adımda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin olup olmadığı şartını ortaya koyan sonuçlar vardır. Değişime direnç personel güçlendirmenin %1,3'ünü ($R^2=0,013$) açıklamaktadır. ANOVA testi sonuçları dikkate alındığında model anlamlıdır ($F=5,209$,

$p=0,023 \leq 0,05$). Çalışanların değişime direncinin personel güçlendirmeyi etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,113$).

3. adımda ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişkenin modele dahil edildiğinde etkisi ile etkinin devam edip etmeyeceğinin ve ne düzeyde olacağına ortaya koyulduğu sonuçlar yer almaktadır. Değişime direnç ve personel güçlendirme örgütsel çevikliğin %4,2'sini ($R^2=0,042$) açıklamaktadır. ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=8,875$, $p=0,000 \leq 0,01$). Çalışanların değişime direncinin ($\beta=-0,147$) ve personel güçlendirmenin ($\beta=0,161$) örgütsel çevikliğe etkisinin olduğu belirlenmiştir.

4. TARTIŞMA

Değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün belirlenmesinde üç şart sağlandığı için araştırmanın amacına ulaşıldığı görülmüştür. Değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirme aracı değişkeni modele eklendiğinde hem hata değeri düşmüş, hem etki değeri yükselmiş hem de modelin açıklayıcılığı artmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmanın öne çıkan bazı araştırma sonuçlarını kısaca belirtmek gerekmektedir. İlgili araştırma sonuçları çalışmanın bütünsel olarak yorumlanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi için temel oluşturmaktadır. Örneğin; kadınlar çevik örgütlerde işlerini yaparken, faaliyetlerini sürdürürken, problemleri çözerken, önüne çıkan fırsatları değerlendirirken, yeni bir bilgiyi geliştirirken ve karar alma aşamasında erkeklere kıyasla daha hızlı olmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde kadınların hızlılığı, mal ve hizmetlerin hazırlanması sürecinde rakiplere göre daha çevik hareket etmesini sağlamaktadır. Yoğun rekabet ortamında müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına rakiplerine oranla daha hızlı cevap verebilmektedir.

Kadınlar erkek çalışanlara göre örgütlerinde dış çevrede meydana gelen değişimleri daha çok belirler, algılar, tahmin edebilir ve bu değişimlere karşı reaktif veya proaktif olarak cevap verebilir ve değişimden zarar görmeden kurtulabilir. Kadınlar erkeklere göre çevik örgüt yapılarını ve süreçlerini dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı daha iyi planlamaktadır. Kadın çalışanlar ve evliler örgütlerin, stratejik vizyonlarını belirleme, uygun ve yeterli teknolojik kapasiteye sahip olma, ürün ve servis kalitesi konusundaki çalışmaları, uygun fiyat politikası, değişime açık yönetim politikası, bilgili, yetenekli, güçlendirilmiş personel kapasitesi içte ve dışta işbirliği ve stratejik bütünleşme konularında daha yetkindir. Kadın çalışanlara ve 49 yaş üzeri olan çalışanlara verilen yetkilerle daha donanımlı ve özgüvenli olmaları sağlanmaktadır. Aynı zamanda kadın çalışanlara kendi çevresel koşullarını oluşturma imkânı tanıyarak, ilişkilerini daha olumlu ve yapıcı bir çerçevede geliştirebilmesini desteklemektedir. Evlilerin değişime karşı gösterdikleri tutuma yönelik fikir ve inançları bekarlara göre daha yüksektir. Evliler ile 49 yaş ve üzeri grupta olan çalışanlar örgütlerinin ve yöneticilerinin desteğinin ve sağduyusunun daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Eğitim düzeyi düşük ve 18-24 yaş grubunda olan çalışanlar buldukları pozisyonlarda yaptıkları işlerde az deneyim sahibi oldukları veya bu işleri yeni deneyimledikleri ve daha az donanımlı oldukları için personel güçlendirmede sınırlılıklar getirilmektedir. Eğitim düzeyi

düşük ve 2.501-3.500 TL geliri olan çalışanlar değişime karşı direnci şikâyet ederek ve diğerlerini ikna ederek hakaret etme niyet ve eylemlerde bulunarak göstermektedir.

Mevcut işyerlerinde çalışma süreleri artış gösterdikçe çalışanlar dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı daha duyarlı, yeni teknolojilerle rekabet avantajı elde etmede daha yatkın, işbirliği, iletişim ve şeffaflık gibi yönetim ilkelerini daha çok benimsemiş, yalın ve esnek organizasyon kültürünü örgütlerinde daha çok oluşturma, müşteriye işin merkezine oturarak onların istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılama, örgütlerin, işgörenlerin moral, motivasyon, liyakat ve bağlılıklarını sağlama kabiliyetinin olduğu ifade edilebilir. Dokuz yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahip çalışanların örgütsel çeviklik algısı, dokuz yıl ve daha az toplam iş tecrübesine sahip olanlara göre örgütsel çeviklik algısının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda değişimlere karşı daha duyarlı olması sonucu, bu çalışanların yaşı gereği deneyimli olduğunu, örgüt kültürüne sahip olduğunu ve örgütlerine karşı daha bağlı olduğunu göstermektedir. Toplam iş tecrübesi düşük olan çalışanlar örgütlerindeki değişime bilişsel ve davranışsal yönden direnç göstermesi olasıdır denilebilir. Çünkü deneyimi ve bilgisi az olan çalışanlar kendi istek, fikir ve inançlarına göre iş yapmayı tercih ederler. Ne kadar değişime açık olsalar da değişimin getirdiği yetki, sorumluluk ve karar verici otoritenin tekrardan tespit edilmesi korkusu toplam iş tecrübesi düşük olanları endişelendirebilir. Bu yüzden de bilişsel ve davranışsal direnç gösterebilir.

SONUÇ

Değişime bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiler gösteren çalışanlar örgütlerinin faaliyetlerini devam ettirirken, problemleri çözerken, önüne çıkan fırsatları değerlendirirken, yeni bir bilgiyi geliştirirken ve karar alma aşamasında hızlı olmayarak çevik hareket edemezler, alınan kararlara proaktif ve reaktif cevap veremezler bu yüzden örgütler esnek olamazlar, verimlilik, etkililik ve yeterlilik sağlamazlar. Bu durum bu tür çalışanlara personel güçlendirmede yetkinlik kazandırma yoluna gitmezler. Bu durum olumlu yönde de mümkündür. Kısacası firmaların başarılı olabilmesini sağlayacak değişimlere karşı direnç göstermeyen çalışanlar, firmalarında daha verimli, etkili ve yeterli olabilmektedir ve bu tür çalışanlara daha fazla yetkinlik ve deneyim kazanması için fırsatlar tanınmaktadır.

Sonuç olarak, literatürde değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü test eden başka araştırmalara rastlanmamıştır. Daha çok her üç değişkenden birinin başka değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir.

Bu araştırmanın gelecekte yapılacak olan araştırmalarda değişime direnci, örgütsel çevikliği ve personel güçlendirmenin ölçülmesi açısından önemli bir gereksinimi karşılayarak, bu konuda değerli bir katkı sunacağı tahmin edilmektedir. Araştırma konusuyla ilgili ileriki zamanlarda yapılacak olan araştırmalarda, değişime direnç, örgütsel çeviklik ve personel güçlendirme ölçeğinin farklı sektörlerde ve farklı örnekleme sayısı ile uygulanmasının, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları elde edilen analiz bulgularını daha da güçlendireceği ve akademik çalışmalara ve sektöre yararlı olacağı düşünülmektedir.

Günümüzde hızlı değişim olgusu ile birlikte, bu değişimin etkin, etkili ve uyumlu bir şekilde yönetilmesinin önemi yadsınamaz. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların bu yönde

güçlendirilmesi işletmelere rekabet ve sürdürülebilirlik avantajı sağlayabilecektir. Bununla birlikte değişen koşulların da örgütsel çevikliğin ve dijitalleşmenin öneminin iyice arttığı ortamda, özellikle dijital teknolojilere yönelik değişime direncin ve bu bağlamda personelin güçlendirilmesinin önemi ve bu değişkenlere liderlik davranışlarının etkisinin araştırılması önerilebilir.

Uygulama alanlarında bu ve benzer araştırma sonuçlarının işletme politikası olarak benimsenmesinin de sektöre katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek dönemde yapılacak çalışmalara zemin oluşturması açısından, çalışmanın araştırma modeli ve değişkenlerinin farklı sektörlerde ve farklı ölçeklerdeki firmalarda uygulanması tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda kamu ve özel sektörde uygulama yapılarak, karşılaştırmalı sonuç ve yorumların da ortaya çıkarılabileceği tavsiye edilmektedir.

THE INTERMEDIARY ROLE OF EMPOWERMENT IN THE IMPACT OF EMPLOYEES' RESISTANCE TO CHANGE ON ORGANIZATIONAL AGILITY

1. INTRODUCTION

The concepts of organizational change, organizational agility and personnel empowerment stand out as concepts of great importance in the field of management of organizations in today's world. Change is one of the most important phenomena in the world throughout the known human history. Organizations are faced with continuous change due to the reasons arising from both the internal environment and the external environment. Change management stands out as one of the most important factors for organizational performance and sustainable success. Organizations should create and implement the necessary decision-making processes to manage change. In this regard, the ways in which employees perceive change and their attitudes and behaviors in this regard constitute one of the most important work areas of organizations. Correctly identifying the causes of resistance to change is vital in the process of managing change. Failure to clearly determine the causes of resistance to change and to manage it properly can have many negative consequences for the organization. From this point of view, the consequences of resistance to change may arise as open resistance of employees; strikes, slowdown of work, union problems. In addition, hidden reactions, decreased commitment and motivation to the institution, mistakes, absenteeism and increased intention for quitting work may also occur as a result of resistance to change. In this context, it is necessary to manage the possible reactions that can be given by the employees of the organization, either individually or as a group, to change efficiently and effectively. On the other hand, organizational agility can be expressed as the adoption of a philosophy based on survival and growth in environments where there is continuous change. In general, organizational agility is sensitive to changes in the external environment and can have very important effects in change management. Human resources management has a strategic importance in management processes such as change management and organizational agility. Factors such as employees' change abilities, adaptation levels and adaptation can be increased through personnel empowerment. In this study, the mediating role of personnel empowerment in the effect of employees' resistance to change on organizational agility is examined.

2. METHODOLOGY

The aim of the research is to determine the mediating role of empowerment in the impact of employees' resistance to change on organizational agility. The research examines the relationship between resistance to change and its dimensions (emotional response, cognitive response and behavioral response), organizational agility and its dimensions (flexibility, responsiveness and speed and competence), personnel empowerment and its dimensions (support and common sense, powers and limitations of the organization, managers). The population of the research consists of 2743 people working in companies operating in 12 provinces (Istanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Tekirdağ, Adana, Antalya, Kayseri, Samsun, Trabzon, Malatya, Gaziantep). In the event that this number of employees cannot be reached or when faulty surveys are taken into consideration, the sample size is 406 with an error margin of 8%. In the survey conducted for this research, a total of 405 employees completed the questionnaire and reached the sufficient number of questionnaires accepted as valid. Analyses were carried out with this number of samples and the results were evaluated. Validity and reliability analyses of the scales were performed. The mediator variable analysis was performed using the PROSESS function in the SPSS 21 program to test the hypotheses.

3. RESULTS

405 employees participated in the research. 57.5% of the participants were female and 42.5% were male. The majority of employees (43.2%) are between the ages of 33-40. While 71.4% of the employees are married, 28.6% are single. According to the rates of education status, it is seen that 46.4% of them are high school graduates; 41.7% of them are university graduates; 8.9% of them are college graduates; 3.0% of them are master's graduates and that most of them are high school and university graduates. When the income levels of the employees are examined, we can say that there is a homogeneous distribution. 26.7% of the employees have an income of 3501-4500 TL, 26.4% have an income of 2501-3500 TL, 25.9% have an income of 4501 TL and above, 11.1% have an income of 2101-2500 TL and the remaining 9.9% have an income of 2100 TL and below. It has been determined that the working experience of the employees in the current workplace is between 1-3 years (29.6%) and more than 9 years (28.1%). The total work experience of these people is 3 years and less (18.5%) and more than 9 years (58.5%). It was determined that employees' resistance to change affects organizational agility. It has been determined that the resistance of employees to change affects personnel empowerment. It was determined that employees' resistance to change and staff empowerment had an effect on organizational agility.

4. DISCUSSION

Employees who show cognitive, emotional and behavioral reactions to change cannot act agile while continuing the activities of their organizations, solving problems, evaluating the opportunities, developing a new knowledge and not being fast in the decision-making process, and cannot respond proactively and reactive to the decisions taken. For these reasons, organizations cannot be flexible, they do not provide efficiency, effectiveness and competence. This situation does not lead to such employees gaining competence in staff

empowerment. This assumption is also possible in the positive direction. In short, employees who do not resist the changes that will enable companies to be successful can be more efficient, effective and sufficient in their companies and such employees are given opportunities to gain more competence and experience. The results of this study constitute the basis for the holistic interpretation of the study and the evaluation of its results.

CONCLUSION

Human management, the phenomenon of change and empowerment are very important factors in the management of organizations. In today's rapidly changing world, many phenomena such as increasing competition in the external environment of organizations, environmental uncertainties, regional and sectoral crises are gaining importance. Organizations have to implement change management in their internal structure and a human-oriented and agile structure in order to maintain their existence and to have sustainable success systematically. It is of strategic importance to build an agile organizational structure and make the right authorization decisions in order to encourage the employees in the organization to cooperate, to make teamwork more effective and efficient, to increase innovation and internal entrepreneurship. In this regard, when the results of the research are evaluated, it has been determined that the resistance of employees to change affects organizational agility and personnel empowerment, and that personnel empowerment has a mediating role in the impact of resistance to change on organizational agility. In the literature, there are no other studies testing the mediating role of empowerment in the impact of resistance to change on organizational agility. In the studies in the literature, it is seen that one out of every three variables is associated with other variables. From this point of view, this original research contributes to the literature by evaluating the concepts of organizational change, organizational agility and personnel empowerment together.

KAYNAKÇA

- Akkaya B., Tabak A., (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work* Yıl | Year: Ekim | October Cilt-Sayı | Volume-Issue: 5 (2)
- Altındış, M., Altındış, S. ve Saylı, H. (2011). “Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 75-93.
- Aras Beger, G. ve Türker, D. (2018). “Değişime Direnç ve Algılanan Stres İlişkisi: Sistemantik Literatür Taraması ve Nicel Bir Araştırma”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 241-272.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). “Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 117-138.
- Basrı, S. ve Zorlu, K. (2020). “Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (39), 147-164.
- Başaran, E. (1982). *Örgütsel Davranış Yönetimi*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Cacioppe, R. (1998), "Stmctlired Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Resort Hotel". *Leadership & Organization Development Journal*, 19/5, Ss.264-274.
- Çalışkan, A. (2019). “Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 237-252
- Çavuş, M. F. (2006). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1997). *Organizational Behaviour Human Behaviour At Work*. U.S.A: Mc.
- Demiral, S. (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 282-303.
- Demirkaya, H. (2006). “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 1-23.
- Doğan, D. ve Kılıç, A. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Doğan, E. (2004). “Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi”, içinde Öğrenen Örgütler, Der: Demir, K. ve Elma, C., Ankara: Sandal Yayınları.
- Doğan, S. (2012). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2015). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Ekiyor, A. ve Karagul, S. (2016). “Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirme İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi”, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1 (3), 13-2.
- Eroğlu, F. (1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara, 1998, 127.

- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Giderler, C. (2016). “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 58-88.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma*, Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi, St. Petersburg, Rusya, 17-18 Eylül 2013.
- Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 27 (21), 41-46.
- Haviland, W. A., Prins, H. E. L., Walrath, D. ve McBride, B. (2008). *Kültürel Antropoloji*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- İleri, Y. ve Soylu, Y. (2014). “Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13 (1-2), 13-28.
- İrge, N. T. (2020). *Dijital Dönüşüm* (Editörler: Gonca Telli ve Samet Aydın) içinde: *Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik*, Maltepe Üni. Yayını, İstanbul, s:151
- İrge, N. T. ve Yazıcı, A.M. (2020) *İnovasyon Yönetimi* (Editör: Osman Yılmaz) içinde: *Güçlendirici Liderliğin İnovasyona Etkisi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s: 69.
- Kerman, U. ve Öztıp, S. (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (10), 1-20.
- Lewin, K. (1947). “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change”, *Human Relations*, 1, 5-41.
- Maskell, B. (2001). “The Age of Agile Manufacturing, Supply Chain Management”, *An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Oreg, S., (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, ss.680-693.
- Özbek, M. ve Kosa, G. (2015). “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189-212.
- Özençel, E. (2007). “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özeroğlu, E. ve Kocyiğit, Y. (2020). “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü”, *Research Journal of Business and Management*, 7 (1), 13-22.
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (1997), “İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”, *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 1996 Bildiriler Kitabı*, Armoni Yayınevi, Ankara.
- Özkan, Y. (2004). “İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), 176.
- Özpehlivan, M. ve Altan, S. (2018). “Bilişim Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin, Değişime Direnç Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İstanbul İli Örneği”, *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13/22, 417-436.
- Öztıp, S. (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı”, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Piderit, S. K. (2000). "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Sağır, M. ve Gönüllölmez, A. (2019). "Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (27), 58-77
- Sağır, M. ve Oraç, E. (2020). "Yapısal Bilgi Süreçleri, Yapısal Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Etkileşim". *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 110-136
- Sambamurthy, V., Bharadwah, A. ve Grover, V. (2003). "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MISS Quartely*, 27(2), 237-263.
- Şahin, N. (2007), *Personel Güçlendirme ve İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şen, E. (2020). Global Virus of the Digital Village COVID-19 and Senism. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 177-204.
- Şen, E. & İrge, N. T. (2020), "Industry 4.0 and Agile Firms", Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, 209-231. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201013>
- Şen, E. & Tarabah, N. (2020). Knowledge Management and Corporate Governance Within COVID-19 Period. In G. Mert, E. Şen, & O. Yılmaz (Eds.), *Data, Information and Knowledge Management*, 541-555. Istanbul, Turkey: Nobel Bilimsel Eserler.
- Şen, E., Akdoğan, S., Ateşoğlu, H. & İmamoğlu, D. (2017). The Effects of Ethical Leadership on Perceptions of Organizational Performance Behavior of Employees: The Private School Sample. *Journal of Current Researches on Business and Economics (JoCReBE)*, 7(2), 396-406. 10.26579/jocrebe-7.2.25
- 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
- Şimşek, M. Ş., Çelik A. ve Akatay A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tikici, M. (2010). "Malatya İ. Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmelerde Örgütsel Değişime Karşı Oluşan Direnç İle İlgili Alan Araştırması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (1-2), 301-313.
- Tunçer, P. (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1).
- Vogt, J. F. ve Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*. University Associates: San Diego, CA.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa'da Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (70), 903-928.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Erdal ŞEN N. Tülin İRGE
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Erdal ŞEN N. Tülin İRGE
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Erdal ŞEN N. Tülin İRGE
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Erdal ŞEN N. Tülin İRGE
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Erdal ŞEN N. Tülin İRGE