



PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN VİZYONER LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kübra DEMİRKAN MUTLU¹, Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ²

Öz

Örgütsel çeviklik, örgütün yakın ve uzak çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması ve hızlı tepki verebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çevresel değişikliklere hızla adapte olabilmek için örgütün vizyoner lider ve çalışanları arasında işbirlikçi davranışlara, fikirlerin açıkça ifade edilmesine ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın temel amacı, vizyoner liderliğin yol göstericiliği ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide personel güçlendirme faktörünün aracılık etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, Isparta ve Burdur illerinde bulunan kamu üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Veriler çevirim içi anket yöntemi ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 238 katılımcıdan elde edilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerlilikleri Açıklayıcı Faktör Analizleri ile sınanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kurulan modelin test edilmesi sonucunda aracılık etkisinin olduğu ancak farklı değişkenlerin de bu aracılıkta rol oynayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite Çalışanları, Vizyoner Liderlik, Personel Güçlendirme, Örgütsel Çeviklik
JEL Sınıflandırması: M10, M12, M14

THE MEDIATING ROLE OF EMPOWERMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN VISIONARY LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL AGILITY: A STUDY ON UNIVERSITY EMPLOYEES

Abstract

Organizational agility is defined as the ability of an organization to adapt and react quickly to changes in its immediate and distant environment. In order to be able to adapt quickly to environmental changes, there is a need for collaborative behaviors between the visionary leader of the organization and the employees, and the clear expression of ideas. The main purpose of this study is to examine the mediating effect of employee empowerment factor in the relationship between visionary leadership guidance and organizational agility. The sample of the study consists of academic and administrative staff working in public universities in Isparta and Burdur provinces. Data were obtained from 238 participants using online survey method and convenience sampling method. The structural validity of the scales was tested with Exploratory Factor Analyses. Structural Equation Modeling was used to test the hypotheses. According to the results obtained, it was concluded that there is a mediation effect as a result of testing the model established according to the results obtained, but different variables may also play a role in this mediation.

Keywords: University Employees, Visionary Leadership, Empowerment, Organizational Agility
JEL Classification: M10, M12, M14

¹ Arş. Gör. Kübra DEMİRKAN MUTLU, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, e-posta: kubrademirkan@isparta.edu.tr, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8307-996X>

² Prof. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: nesrintureli@isparta.edu.tr, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7287-217X>

1. GİRİŞ

İş dünyası belirsizliklerle çevrilidir. Ani gelişen küresel olaylar, iş dünyasının küreselleşmesi, hızla değişen teknoloji, değişen tüketici talepleri ve işyeri normları, iklim değişikliği kaynaklı doğal afetlerin artan yaygınlığı ve diğer önemli birçok faktör birkaç gün içerisinde iş dünyasının yapısını ve işleyişini değiştirebilmektedir. Yaşanan krizler ve kriz sonrası toparlanma süreçleri örgütleri daha akışkan ve yalın yönetim anlayışı ile çevikliklerini arttırma eğilimine sokmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan yapısal değişiklikleri anlamlandırmak ve tepki verme yeteneği geliştirmek için çeviklik kavramını örgütler yapılarına katmak zorundadır (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012:300).

Örgütsel çeviklik, değişimle birlikte ortaya çıkmaktadır. Örgütün yeni bilgiyi aramasını ve elde etmesini kolaylaştırmakta ve bu bilgiyi yüksek kaliteli hizmetler ve ürünler geliştirmek, yeni rakiplerin ortaya çıkışına tepki vermek için kullanılmasına imkân sağlamaktadır (Navarro, Acosta ve Wensley, 2016:1544). Çevik yaklaşım, örgütün çalışanlarına yaptıkları ve sorumlu oldukları işleri geliştirme kültürü veren, müşteri tarafından kontrol altında olan, müşteriye bağımlı insani bir modeldir. Üretim sürecinden tasarım ekiplerine ve yöneticilere kadar bir çekme sistemi olup müşterilere yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa teslim sürelerini içinde bulunduran vizyon, kültür ve stratejileri bütünleştirme sürecidir (Tanoğlu, 2018:34).

Hızlı değişimin ortaya çıkardığı yeni koşullar, örgütlerin hayatta kalmasına yönelik büyük tehditlerin yer aldığı hiper rekabetçi pazarlara yol açmış olduğundan, bu sürece adapte olamayan, tüketici tercihleriyle uyumlu ürün ve hizmet üretemeyen örgütler piyasadaki konumlarını bu koşullarda kolayca kaybedebilmektedir. Örgütlerin çevresel değişiklikleri tespit edebilmeleri, bunlara hazırlıklı olma ve yanıt verebilme kabiliyetlerine sahip olmaları onları özellikli hale getirecektir. Sahip oldukları bu özellik yakın ve uzak çevrede ortaya çıkan fırsatlardan ve yeni kaynaklardan faydalanarak başarı elde etmesine olanak sağlayabilmekte ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkan sağlamaktadır. Bu açıdan örgütsel çeviklik kavramı organizasyonların hayatta kalma ve başarı ile ilgili önemli bir mesele olarak görülmektedir (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016:4624). Dijitalleşmenin olduğu ve belirsizlik ortamının arttığı yeni dünya düzeninde eski hiyerarşik yönetim biçimlerinin yerini almış bir yaklaşım olan çeviklik, örgüte hız ve esneklik sağlayarak, müşteri ve çalışan odağını arttırmakta ve rekabette de ön plana çıkarmaktadır (Özdemir, 2022). Çevik bir çerçeve benimseyen örgütler, bu belirsizliklere karşı en iyi donanıma sahip olmakta ve başarılı bir şekilde çevreye uyum sağlayabilmekte (Salesforce, 2021) müşterilere düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve değişen hacimlerdeki ürünleri kısa teslim süreleriyle ve özelleştirerek pazarlama yeteneği kazanmaktadır (Fliedner ve Vokurka, 1997:19).

Günümüz yönetim biçimlerinde meydana gelen değişimlerle birlikte çevreye uyum sağlama ve organizasyonları bu yönde bir evrilme yaşaması lider ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim boyutlarında da değişimleri beraberinde getirmektedir. Örgütlerin daha çevik ve daha esnek olabilmesi alt kademeden üst kademeye kadar her birimde bir kültürün yerleştirilmesine ihtiyaç vardır. Örgüt içerisinde işbirlikçi davranışların, katılımcılığın, fikirlerin açıkça ifade edilmesi ve yeteneklerin kanıtlanmasına yönelik hem lider hem de çalışanlar tarafından desteklenmesi ve uygulanabilmesi örgütlerin çevikleşme sürecinde faydalı olabilmekte ve personel güçlendirmeyi de desteklemektedir.

Bilgi çağı, organizasyonların ana sermayesinin bilgi işçileri olan insan kaynakları olduğu gerçeğine vurgu yapmaktadır. Çalışanların kendilerini ve çevrelerindeki dünyayı anlamaları, ilişki kurmaları için yeni yollar keşfedebilmeleri için liderleri tarafından desteklenmeleri ve güçlendirilmeleri gerekmektedir (Nouri ve Mousavi, 2020:41). Çevresinin farkında olarak gerçekçi bir yaklaşımla vizyon oluşturan vizyoner liderler, örgütü koordine ederek ve çalışanların beceri ve yeteneklerine de odaklanarak değişimlere uyum sağlanmasını dolayısıyla örgütsel çevikliğin kazanılmasını

sağlamaktadır (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020:20). Ulusal ve uluslararası yazında örgütsel çeviklik ile personel güçlendirmenin aracılık etkisini inceleyen çalışmalarda araştırılan konular; motivasyon (Aktan ve Salepçioğlu, 2023:321-342), değişime direnç (Şen ve İrge, 2022:119-148), örgütsel zeka (Seifollahi ve Shirazian, 2021: 1-10), çalışan ilişkileri yönetimi (Sajuyigbe ve Abiodun, 2023:50-76) ve kooperatif yönetimi (Nouri ve Mousavi, 2020:7-20) kapsamında incelenmiştir. Personel güçlendirme ile vizyoner liderlik ile ilgili çalışmalarda ise iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir (Yılmaz, 2021:40-58; Tamer, 2021:240-252). Yazın taraması sonucunda vizyoner liderliğin örgütsel çevikliğin sağlanmasında personel güçlendirmenin aracılık etkisine ilişkin herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Tam bu noktada araştırma, örgütsel çevikliğe ulaşılabilmesi için vizyoner liderlerin personel güçlendirmesinin desteklemesi fikrine önemli destekler sağlayabilecektir.

Örgütsel çevikliğin önemine vurgu yapan araştırmalar son dönemde artış göstermekte ve örgütsel çevikliğin kazanılması sürecinde liderler ve çalışanlar perspektifinden bir çerçeve oluşturulma süreci devam etmektedir. Bu araştırmaları bir adım öteye taşımak amacıyla bu çalışmada; vizyoner liderlik (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı) yeteneklerinin örgütsel çevikliğin (cevap verme, yetkinlik, uyumluluk, yeniden düzenleme) kazanılmasında personel güçlendirmenin (yetkinlik, etki, özerklik, anlam) aracılık etkisi incelenmiştir.

LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu başlığı altında araştırmanın temel değişkenleri kavramsal boyutta ve literatür incelemesi akışına uygun olarak açıklanacak, değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve kuramsal dayanakları hipotezlere dönüştürülecektir.

1.1. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik sözlükte, hızlı hareket, reaksiyon hızı, değişime duyarlılık, hızlı işleme (Timms, Ogle, Jackson, Cooper, 2000:591), manevra durumunu değiştirme yeteneği ve başka bir deyişle manevra kabiliyetinin zamana göre türevi olarak tanımlanmaktadır (Richards, 1996:60). Maskel (2001:5)’e göre ise sürekli ve öngörülemeyen bir değişim ortamında gelişme yeteneği olmakla birlikte sadece değişime uyum sağlamak değil, aynı zamanda çalkantılı/değişken bir çevrede var olan fırsatların tadını çıkarmaktır. Duguay, Landry ve Pasin (1997:1189) çevredeki değişikliklerin gerektirdiği şekilde üretim kaynaklarını verimli bir şekilde dağıtma ve sürekli iyileştirme ile fırsatlar değerlendirilmekle birlikte israfın ortadan kaldırılmasına yönelik çabaların yönlendirilmesinde örgütler için ideal bir durumdur şeklinde ifade etmektedir. Albert (2002:82)’e göre bir kişi veya örgütün dayanıklılık, esneklik, yenilikçilik, uyarlanabilirlik ve yanıt verme yeteneğinin sinerjik bir birleşimi, Prakash ve Attri (2017:13)’e göre ise, örgütsel değişim ve gelişim faktörlerine uygun olarak hareket etmenin yeni bir yoludur.

Harraf, Wanasika, Tate, Talbott (2015:678)’un çalışmasında bir örgütün faaliyette bulunduğu bölgeye, sektöre ve dönemsel olaylara bağlı olarak çevikliği yenilik, rekabet gücü ve çeviklik arasındaki belirgin ilişkiye dayalı olarak inovasyon kültürüne, yetki devrine, belirsizlikler karşısında toleranslı davranabilmeye (belirsizlik toleransına sahip örgütler uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kısa vadede uygun kararlar alabilmekte başarılı olurlar), vizyoner bakış açısına, stratejik planlamaya, değişim yönetimine, iletişime, pazar analizi ve pazara müdahaleye, operasyon yönetimine, kaynak akışkanlığına ve öğrenen organizasyon olma özelliklerine dayandırmaktadır.

Organizasyonlarda kaynak akışkanlığı, kaynakları gelişen stratejik fırsatlar doğrultusunda hızla yeniden organize edebilme becerisini ifade etmektedir. Karmaşık ve belirsiz ortamlarda hızla alınan kararların uygulanabilmesi için işletmede bulunan kaynakların hızlı bir şekilde yerleştirilmesi

gerekmektedir (Doz ve Kosonen, 2017:38). Dış uyaranlara karşı pazara hızlı tepki verebilmenin bir ölçüsü olan çeviklik, örgütün genel esnekliğini göstermekte, aldığı kararlar ve verdiği yanıtlar da pazara uyumunu sağlamaktadır (Harraf vd., 2015:675). Belirsizlik ortamlarında örgütün yeteneğine ve ayakta kalabilmesine katkı sağlayabilmesi nedeniyle performansına da olumlu etki edebilmektedir (Sağır ve Gönülölmez, 2019:61). Gelişmekte olan her türlü pazar fırsatlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme, değişim, sürekli öğrenme ve hızlı hareket etme becerisi örgüte çevik örgüt özelliğini kazandırmaktadır (Ulrich ve Yeung, 2019:162).

Çevik örgütler, örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul ederek değişimin farkındadır. Bu sebeple, bu örgütler çalışanların motivasyon, moral ve performans seviyelerini optimum düzeyde tutmak için uygulamaları ve iş süreçlerini düzenli olarak gözden geçirir. Çevik bir örgüt inovatiftir ve yeni rakiplere hızlı ve başarılı bir şekilde yanıt verir (Biçer, 2021:128). Örgütsel çeviklik, stratejik düşünme, rekabet avantajı sağlayan ve farklılaştırıcı, yenilikçi bir zihniyet, değişimden yararlanma, uyarlanabilir ve proaktif olmaya yönelik amansız bir ihtiyaç gerektiren temel bir yetkinliktir. Böylece çeviklik, seçimden ziyade hayatta kalmak için bir iş zorunluluğu haline gelmiştir (Harraf vd., 2015:675).

Çevik örgütlerin örgütsel beş spesifik özelliği bulunmaktadır (Hearn, 2019):

- Çevik örgütlerin ortak bir amacı ve vizyonu vardır. Kaynak tahsisi konusunda esneklikler ve strateji açısından fırsatları hissedip yakalayabilirler. Bu da onlara rekabet avantajı sağlar.
- Çevik örgütler genellikle yatay bir örgüt yapısına sahiptir. Aktif katılımlı yöneticileri vardır, tüm roller açıkça tanımlanmıştır ve çalışanlara amaçlarını yerine getirme yetkisi verilmiştir.
- Çevik örgütler kendilerini şeffaflığa ve sürekli öğrenmeye adanmıştır. “Hızlı başarısız” tutumuna sahiptirler, yani denemeye açıktırlar. Bu denemeler başarısız olsa bile, yine de değerli öğrenme fırsatlarını temsil etmektedir.
- Çevik örgütler, rol hareketliliğini ve girişimcilik dürtüsünü teşvik eder. Çalışanlar işletmeyi derinlemesine araştırmak ve ellerinden geldiğince yardım etmek isterler. Çevik işletmeler bu düşünceyi teşvik eder ve yönlendirir.
- Daha da önemlisi, çevik örgütler, karar vermeyi, iletişimi ve geri bildirimi kolaylaştıran etkili, kullanıcı dostu teknolojiye öncelik verir.

Çevik örgütlerin dış çevre ile uyumlarına ait özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler (Belz ve Barbasz’dan akt.: Rzepka ve Bojar, 2020):

- Pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde belirleme yeteneği,
- Yakın ve uzak çevreden kaynaklanan tehditlerin doğru yorumlanması,
- Durumları olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırma yeteneği,
- Görevlerin ustalıkla yerine getirilmesi ve bunların uygulanmasının denetimi,
- Fikirlerin yayılması ve organizasyon faaliyetlerine dahil edilmesi anlamına gelen “vizyoner yönetim ile operasyonel yönetimin” birleştirilmesi,
- Kaynak yeterliliğinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi,
- Çevreden kaynak elde etme yeteneği.

Müşteri ihtiyaçlarının doğru zamanda ve doğru biçimde karşılanabilmesi için çevik örgütün aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Maskell, 2001:6):

- Örgüt sunduğu ürün ve hizmetlerin, müşterilerine kattığı değer açısından bakabilmelidir.
- Bir örgüt çözüme dayalı satış geliştirirken, çalışanların becerileri ve bilgileri çok önemlidir. Bu bilgi, ürün bilgisi ve deneyimini ama aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçları, endişeleri ve hizmet gereksinimleri hakkında zengin bir bilgi derinliğini de içermelidir.
- Son derece spesifik, özelleştirilmiş ürünler talep eden müşteriler ve teknolojiadaki hızlı değişim, örgütler içinde ve arasında çok daha fazla işbirliği ihtiyacına yol açmıştır.
- Müşteriye en yakın çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için işletmenin yöntemlerini değiştirme yetkisine sahip olmasını gerektirir.

2. 2. Vizyoner Liderlik

Yönetim, geleceğin doğru bir resmine ihtiyaç duymaktadır. Bu, gerekli değişim süreçlerini tanımanın ve tanımlamanın temelidir. Özellikle karmaşık bir dünyada arzu edilen, geleceğin güçlü bir resmi, çalışanlara yönelim ve anlam sağlamaya dayanmaktadır. Yolun nereye götürmesi gerektiği ve neyin başarılması gerektiği herkes için açık olmalıdır. Bu açıdan yöneticinin vizyonu örgüte net bir yön göstermektedir. Vizyon, tüm çalışan eylemlerinin yönlendirildiği görsel modellerdir. Vizyon, sürdürülebilirlik, sosyal eylem, sosyal veya ekonomik zorlukları çözme gibi altta yatan değerlerle eşleştirilirse, dönüşüm daha da derin bir değişimi getirebilmektedir (Hoffmeister, 2019).

Liderler, ister dönüşümcü, ister karizmatik veya vizyoner olsunlar, çalışanlara kendi çıkarlarının ötesine geçerek grup veya örgüt için en iyi olanı ilham vermektedir. Liderlik, etkisiz davranış kalıplarını ortadan kaldırarak ve onları yenileriyle değiştirerek bir örgütün çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel liderler, örgütün misyonunu yerine getirmesi için örgüte yön, destek, rehberlik ve yardım sağlamaktadır. Kısacası, liderler bir örgütün etkinliğinde bütünleyici rol oynamaktadır (Taylor vd., 2014: 566).

Vizyoner liderlik kavramının, modern örgütlerin işleyişine son derece uygun görülen oldukça geniş bir ilke ve uygulamalar dizisini çağrıştırmaktadır. Örgütler daha düz, daha çeşitli, daha esnek, daha küresel ve daha ağa bağlı hale geldikçe, bir otorite/itaat ilişkisi sistemine sıkı sıkıya bağlı kalmanın modası geçmiştir. Modern liderlik, başkalarını yetkilendirmeyi, sağduyuyu, otoriteyi ve sorumluluğu organizasyonun tamamına yaymakla ilgilidir. Müşterilere ve kilit süreçlere en yakın olanlar, uygun gördükleri şekilde kararları verenlerdir (Meindl, 1998:21).

Vizyoner liderler, ortak bir vizyon sağlayarak güçlendirme yoluyla elde edilenleri dengelemeye çalışarak örgütü ileriye taşır. Ayrıca yatırımcılar, tedarikçiler ve müşteriler genellikle vizyoner (yüksek performanslı) örgütlere büyük ölçüde güvenirlir (Erol ve Altınok, 2022:226).

Vizyoner liderlik altında çalışanlar ekiple işbirlikçi davranışlara katılmaya ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla katkı yapmaya teşvik edilir. Bu nedenle yüksek performans gösterme eğilimine sahip bireylerin yeteneklerini kanıtlama, meslektaşlarından olumlu geri bildirim alma ve bilgi paylaşımına katılma olasılığı daha yüksektir (Zhou vd., 2018:98).

Vizyon sahibi liderlik, yalnızca şirketlerde değil, hayatın diğer alanlarında da çeşitli unsurlarla karakterize edilir: coşku ile motivasyon oluşturmak, rehber olmak, katılımcı ve destekleyici bir tutum sergilemek, yaratıcı, eleştirel ve bağımsız düşünmeyi teşvik etmek vizyoner liderliğin unsurlarındandır (Hoffmeister, 2019).

Vizyoner liderlik ile karakterize edilen özelliklerin sağladığı yaratıcı ve bağımsız düşünce kültürü sayesinde örgüt içinde sağlanan etkili iletişim ile ekip yaratıcılığı desteklenmektedir. Örgüt üyelerinin yaratıcılığının sağlanması ve yenilikçi davranışlarının teşvik edilmesi için ikna edici bir vizyon yaratma, iletme ve sürdürme çabalarına da gereklilik duyulmaktadır. Oluşturulan vizyonun örgüte zorlayıcı bir şekilde sunulması ve bunun teşvik edici bir eylem olacağına olan inanç yerine vizyoner liderler, vizyonun çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, sonuçlarının tartışılması ve bu yöndeki istekliliğe de özen göstermektedir (Mascareño, Rietzschel, Wisse, 2020:44).

Aktaş (2021:129) vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelediği çalışmasının sonucunda, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin anlamlı olduğunu ve vizyoner liderlik üzerindeki artışın, örgütsel çevikliği artırdığını ortaya koymuştur. Özeroğlu ve Koçyiğit (2020:18) özel hastanelerde çalışan 199 denek üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yılmaz (2023: 1078) hava aracı kiralama firmalarında görev yapan ve yönetici pozisyonunda yer almayan 308 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin kısmi olduğunu sonucuna varmıştır. Friedman (2020: 7-30), Takata, Enron, Ford, Western Union, Apple, Lehman gibi global işletmeleri “örnek olay” çerçevesinde ele aldığı çalışmada vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ve işletmeler için önemini ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre liderlerin örgütlerini tehditlere ve fırsatlara karşı hızlı yanıt verebilmesi için çevik hale getirmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Yapılan araştırmalar ve kuramsal altyapıdan yola çıkarak araştırmanın birinci ve ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H_1 : Vizyoner Liderlik, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_2 : Vizyoner Liderlik, personel güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

2. 3. Personel Güçlendirme

Güçlendirme, faaliyet alanları içerisinde herhangi bir kişiden onay almadan karar alabilme gücünü ifade etmektedir (Ataman, 2009:415). Örgüt içerisinde bağımsızlık ve özerklik anlamına gelir (Kark vd., 2003:246). İşi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini kullanarak ve fırsatları fark ederek, gerekli kararları alması ve işe karşı tutumunun değiştirilerek işin sahibi haline getirilmesidir (Koçel, 2014: 475). Güçlendirme, çalışanlar arasında yaratıcılığın geliştirilmesinde olumlu bir role sahip olup otoritenin çalışanlarına iş çerçevesinde hareket özgürlüğü verir. Çalışanların yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle güçlendirilen çalışanlar örgütün faaliyetlerinin arkasındaki duyarlı güçler olarak dikkat çekmektedir (AlRahamnah, 2016:158). Gerçek güçlendirme iş içeriği ve iş bağlamı üzerinde karar verme yetkisini içermektedir (Greasley vd., 2008:41). Güçlendirici müdahaleler çalışanların işlerini rahatlıkla yapabileceklerini hissetmelerini sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:666).

Personel güçlendirme (veya sadece güçlendirme-empowerment) işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile gücü inşa etme, geliştirme ve artırma eylemi (Vogt ve Murrell, 1990: 8), güçsüzlüğü besleyen koşulların tanımlanması ve ortadan kaldırılmasına yönelik resmi ve gayri resmi örgütsel uygulamaların kullanılarak örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularını artırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:474). İnsanların kendilerini yetkin ve kontrollü hissetmelerini sağlayan, inisiyatif almaları ve anlamlı görevlerde sürekli eylemde bulunmaları için onlara enerji veren çok yönlü ve son derece kişisel bir motivasyon süreci sağlamaktadır (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994:150-151). Bu süreç çalışanlara bilgi ve kaynakların, gerekli bilgi ve becerilerin ve önemli kararlar alma gücünün verilmesi şeklinde üç temel öğeden oluşmaktadır (Daft, 2010:521).

Bireyler ve/veya örgüt içerisindeki yakın grupların kendine ait görevlerini yerine getirmek için daha çok yetki ve görev verilmesine odaklanan personel güçlendirme, personele otorite ile birlikte eğitim vererek kendi başına karar alabilmesine imkân vermektedir (Rodoplu ve Akdemir, 1998:168).

Personel güçlendirmenin en önemli unsuru, çalışanların kendilerine ve işlerine ilişkin psikolojik deneyimlerini nasıl dönüştürebildikleridir. Güçlendirmeye yönelik yönetim uygulamalarının kalitesi yetkilendirilmiş bir zihin durumu yaratmadaki başarılarıyla değerlendirilebilir. Güçlendirme, personelin daha iyi eğitilmesiyle ortaya çıkan bir ruh hali değildir. İyi tasarlanmış, sistematik olarak uygulanan benzersiz örgütsel uygulamalar ve üreticiler tarafından üretilen bir performans yeteneği ve ruh halidir (Bowen ve Lawler, 1994:4).

Personel güçlendirme kavramının temelinde yatan amaç değişen çevre koşullarında, piyasaya daha hızlı adapte olabilmek ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına kısa sürede cevap vermektir. En alt kademedeki personelin karar verme yetkisini elinde bulundurması sayesinde örgütler daha esnek olmayı başarmaktadır (Rodoplu ve Akdemir, 1998:169).

Personel güçlendirme uygulamalarının yer aldığı bir örgütte; daha hızlı ve etkin kararlar alınarak verimlilik önemli ölçüde artış gösterir, çalışmanın esnekliği artar, bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur ve iç ve dış müşteri tatmini de artış gösterir. Karar verme gücünü elinde bulunduran çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı sağlanarak yetenekleri ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artar (Ataman, 2009:418).

Güçlendirme faaliyetlerinin başarılı sonuçlar elde edebilmesi için esnek ve yalın bir örgüt yapısının varlığına, demokratik bir yönetim biçimine ve bunu özümseyecek niteliklere sahip personellere ihtiyaç duyulmaktadır (Ataman, 2009:421).

Aktan ve Salepçioğlu (2023:338), laboratuvar hizmeti alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda 204 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediği ve örgütsel çeviklik algı düzeylerinde pozitif yönde artışa neden olduğu sonucuna varmışlardır. Seifollahi ve Shirazian (2021:6), Hamedan Gaz Şirketi'nde toplamda 196 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada personel güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Nouri ve Mousavi (2020), ulaştırma sektörü de dahil olmak üzere çeşitli işletmelerde toplamda 242 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Sajuyigbe ve Ayeni (2023: 50), PZ Cussons işletmesinde 358 çalışan ile yapılan anket verileri sonucunda elde ettikleri bulgulara göre, personel güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasında iyi bir bağlantı elde etmişlerdir. Sonuçlar ayrıca personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik ile pozitif ve önemli bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar ve kuramsal altyapıdan yola çıkarak araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₃: Personel güçlendirme, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

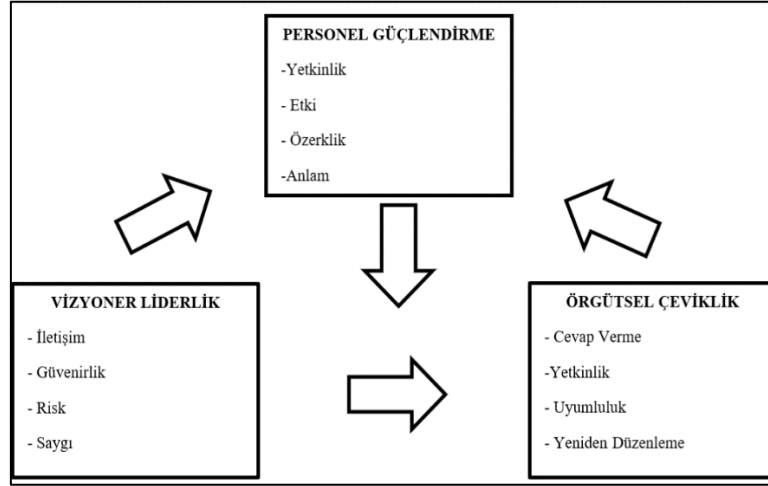
H₄: Personel güçlendirmenin vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın amacı, örnekleme ve veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, personel güçlendirmenin vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemektir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Isparta ve Burdur illerinde bulunan kamu üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Isparta uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı'ndan 14.06.2023 tarih ve 155/14 sayılı yazı ile etik kurulu onayı alınmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Çevirim içi anket tekniği kullanılmıştır. Anket geri dönüşlerinden eksik ve/veya hatalı anketlerin çıkarılması sonucu toplam 238 anket formundan elde edilen veriler ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların 109 (%45,8)'i kadın ve 129 (%54,2)'u erkek, 200 (%84)'ü akademik personel, 38 (%16)'i idari personel olup 9 (%3,8)'inin lise, 5 (%2,1)'i önlisans, 19 (%8)'i lisans, 49 (%20,6)'sı yüksek lisans, 156 (%65,5)'i doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar çalışma sürelerini, 46 (%19,3)'ü 5 yıldan az, 47 (%19,7)'si 5-10 yıl, 51 (%21,4)'i 11-15 yıl, 34 (%14,3)'ü 16-20 yıl ve 60 (%25,2)'si 21 yıl ve üzeri olarak beyan etmişlerdir. Katılımcılar, 3 (%1,3)'ü 25 yaş altı, 40 (%16,8)'i 26-35 yaş, 106 (%44,5)'i 36-45 yaş, 62 (%26,1)'i 46-55 yaş ve 27 (%11,3)'ü 56 yaş ve üzeri yaş aralıklarında bulunmaktadır. Şu an ki yöneticileri ile çalışma sürelerine ilişkin veriler de, 46 (%19,3)'ü 1 yıldan az, 145 (%60,9)'i 1-5 yıl, 41 (%17,2)'si 6-10 yıl, 2 (%0,8)'i 11-15 yıl ve 4 (%1,7)'si 16 yıl ve üzeri olduğu şeklindedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler 3 ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Aşağıda bu ölçekler hakkında kısa bilgilendirme yapılmaktadır.

Araştırmada anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik 8 olgusal ifade yer almaktadır. Bu kısımda çalışmaya katılanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, toplam çalışma hayat yılları ve üniversitedeki görevi, idari görevinin olup olmaması, şu an ki birim yöneticisi ile çalışılan süre ile ilgili olgusal ifadelerden

oluşmaktadır.

İkinci bölümde, katılımcıların üniversitelerdeki örgütsel çevikliğe yönelik algıyı ölçmek amacıyla kullanılan ‘Örgütsel Çeviklik Ölçeği’ Genççelep (2020) tarafından geliştirilmiştir ($\alpha = 0,969$; $p < 0,05$). Üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeği 35 madde ve 4 boyuttan oluşmakta ve 5’li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir.

Üçüncü bölümde, katılımcıların üniversitelerdeki vizyoner liderlik algısını ölçmek amacıyla ‘Vizyoner Liderlik Ölçeği’ Gül, R. (2019) tarafından geliştirilmiştir ($\alpha = 0,867$; $p < 0,01$). Yeyrek, M. (2018) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan ölçek 19 ifadeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir

Dördüncü bölümde, katılımcıların üniversitelerdeki personel güçlendirmeye ilişkin algılarını ölçmek amacıyla ‘Personel Güçlendirme Ölçeği’ Aydın, E. (2022)’ın yüksek lisans tezinden alınmıştır ($\alpha = 0,862$; $p < 0,05$). Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Altay, H. ve Ateş, C. (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek 12 ifadeden ve 4 boyuttan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir.

4. BULGULAR

Araştırmada SPSS 25.0 Paket Programı kullanılarak ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş, açımlayıcı faktör analizleri ve regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Lisrel 8.80 Paket Programı kullanılarak personel güçlendirmenin vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Güvenilirlik analizi araştırmada kullanılan verilerin aynı ölçüm aracı ile farklı zamanlarda yapılan ölçüm sonuçları neticesinde tutarlılık göstermesi durumu güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Ölçüm aracının hem tekrarlanabilir hem de aktarılabilir olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155).

Aşağıdaki tabloda ölçeklerin güvenilirlikleri test edilerek ve Cronbach Alpha değerleri elde edilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Çeviklik, Vizyoner Liderlik ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Çeviklik	26	0,974
Cevap Verme	8	0,944
Yetkinlik	9	0,945
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	5	0,866
Değişimi Yönetme	4	0,856
Vizyoner Liderlik	18	0,960
İletişim	6	0,942
Güvenirlik	6	0,957
Risk	4	0,844
Saygı	2	0,634
Personel Güçlendirme	12	0,888
Yetkinlik	3	0,892
Etki	3	0,933

Özerklik	3	0,867
Anlam	3	0,907

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu ve Cronbach Alpha değerlerinin 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin 0,60-0,79 arasında değer alması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,00 arasında değer alması ise ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Alpar, 2022: 582). Tablo 1'de yer alan bulgular incelendiğinde vizyoner liderlik ölçeğinde yer alan saygı boyutu haricinde tüm değişkenlerin 0,80 ile 1,00 arasında değer aldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında ölçeklere açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce bazı varsayımlar belirlenmiş ve dikkate alınmıştır. İfadelerin faktör yüklerinin en az 0.500 olmasına, bir ifadenin iki farklı boyuta yük vermesi sonucunda aradaki farkın en az 0.100 olmasına ve Varimax döndürme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Dalgıç ve Akgündüz, 2019: 79).

Analizler sonucunda verilerin geçerlik ve güvenirliklerinin sağlanmasının ardında ölçeklere ilişkin boyutların saptanması için analiz yapılmıştır. Analizde, ölçeklerin yapısal geçerliliğini ölçmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi kullanılarak AFA uygulanmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği içerisinde yer alan 4, 14, 21, 22, 23 ve 26. sorular faktör yükü 0,50'den küçük çıktığı ve 7, 27 ve 30. sorular ise iki boyuta yük verdiği için analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte vizyoner liderlik ölçeğinde yer alan 16. soru da iki boyuta yük verdiği için analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Analiz sonucunda elde bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü	
Örgütsel Çeviklik	Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	OCEV1	0,571
		OCEV2	0,656
		OCEV3	0,767
		OCEV8	0,533
		OCEV9	0,509
	Cevap Verme	OCEV5	0,635
		OCEV6	0,566
		OCEV10	0,735
		OCEV11	0,716
		OCEV12	0,575
		OCEV25	0,603
		OCEV31	0,562
		OCEV33	0,674
	Yetkinlik	OCEV15	0,531
		OCEV17	0,572
		OCEV18	0,538
		OCEV20	0,620
		OCEV28	0,708
		OCEV29	0,564
		OCEV32	0,507
		OCEV34	0,678
		OCEV35	0,588
		Değişimi Yönetme	OCEV13
	OCEV16		0,571
	OCEV19		0,604
	OCEV24		0,580

Ölçeklere ait değişkenlerin faktör yükleri değişkenlerin faktörlerle olan korelasyonlarını ifade etmektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükü matrisinden hareketle kavramsal olarak anlam bütünlüğü oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler incelenerek faktör isimlendirmesi yapılmıştır. Buradan hareketle örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin cevap verme, yetkinlik, uyumluluk ve yeniden düzenleme ve değişimi yönetme boyutlarının altında ölçekte yer alan değişkenler toplanmıştır.

Tablo 3: Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü
Vizyoner Liderlik	VZYL1	0,717
	VZYL2	0,784
	VZYL3	0,784
	VZYL4	0,701
	VZYL5	0,768
	VZYL13	0,522
	VZYL6	0,694
	VZYL7	0,714
	VZYL8	0,759
	VZYL9	0,836
	VZYL10	0,863
	VZYL18	0,637
	VZYL11	0,813
	VZYL12	0,749
	VZYL14	0,527
	VZYL15	0,770
	VZYL17	0,945
	VZY18	0,567

Tablo 3 incelendiğinde vizyoner liderlik ölçeğinde bulunan toplamda 19 değişkenin faktör yüklerine ait değerler yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükü matrisinden hareketle kavramsal olarak anlam bütünlüğü oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler incelenerek faktör isimlendirmesi yapılmıştır. Buradan hareketle vizyoner liderlik ölçeğine ilişkin iletişim, güvenilirlik, risk ve saygı boyutlarının altında ölçekte yer alan değişkenler toplanmıştır.

Tablo 4: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü
Personel Güçlendirme	PERG1	0,746
	PERG2	0,863
	PERG3	0,796
	PERG4	0,882
	PERG5	0,852
	PERG6	0,767
	PERG7	0,891
	PERG8	0,851
	PERG9	0,756
	PERG10	0,902
	PERG11	0,933
	PERG12	0,902

Tablo 4 personel güçlendirme ölçeğinde bulunan toplamda 12 değişkenin faktör yüklerini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükü matrisinden hareketle kavramsal olarak anlam bütünlüğü oluşturan boyutların altında yer alan değişkenler incelenerek faktör isimlendirmesi yapılmıştır. Buradan hareketle personel güçlendirme ölçeğine ilişkin anlam, yetki, özerklik ve etki boyutlarının altında ölçekte yer alan değişkenler toplanmıştır.

Tablo 5: Toplam Açıklanan Varyans, KMO Değerleri ve Bartlett's Testi Bulguları

	OCEV	VZYL	PERG
Toplam Açıklanan Varyans	%71,938	%79,399	%84,635
KMO Değerleri	,967	,956	,860
Bartlett's Testi	5611,265 (p=,000)	4577,811 (p=,000)	2285,682 (p=,000)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, örneklem büyüklüğünün yeterlilik düzeyini test etmektedir. KMO değerinin 0,60 ve üzeri olması iyi bir açıklayıcı faktör analizi için istenen durumu ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 619). Bartlett's testi ise korelasyon matrisinin birim matristen önemli ölçüde farklı olup olmadığını gösteren bir testtir. Anlamlı ise değişkenler arasındaki korelasyonların sıfırdan önemli ölçüde farklı olduğunu anlamına gelmektedir. Bu test istatistiğinin p değerinin 0,05'ten küçük olması istenmektedir (Field, 2017: 1156). Yapılan AFA sonucunda ilgili ölçeklerin her biri kendi içerisinde toplam varyansı %51'den fazla açıkladığı görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde örgütsel çeviklik ölçeği toplam varyansın %71,938'ini, vizyoner liderlik ölçeği toplam varyansın %79,399'unu ve personel güçlendirme ölçeği ise toplam varyansın %84,635'ini açıklamaktadır. Analizler ile elde edilen değerler dikkate alındığında her üç ölçeğin KMO değerlerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett's testi değerlerine ait olan p değerlerinin ise 0,05'ten küçük olduğu saptanmıştır.

Tablo 6: Ölçme Aracına Ait Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri	Eşik Değeri	
		İyi Uyum	Kabul Edilebilir
X^2	108.46	$P > 0,05$ (anlamsız) olmalı	
X^2 / df	2,64	< 3	$3 < X^2 / df < 5$
RMSEA	0,83	$0 \leq RMSEA \leq 0,50$	$0,50 < RMSEA \leq 0,100$
Comparative Fit Index (CFI)	0,98	$> 0,95$	$> 0,90$
Standardized RMR	0,08	$0 < SRMR < 1$	$\leq 0,08$
Goodness of Fit Index (GFI)	0,92	$> 0,95$	$> 0,90$
Adjust Goodness of Fit index (AGFI)	0,88	$> 0,95$	$> 0,90$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 345; Tabachnick ve Fidell, 2013: 724; Dalgıç, 2020: 1931

Tablo 6'da ölçme aracına ait uyum iyiliği indeksleri gösterilmiştir. Normalleştirilmiş ki-kare (ki-kare/ df) 2,64; RMSEA değeri 0,83; CFI değeri 0,98; SRMR değeri 0,08; GFI değeri 0,92; AGFI değeri 0,88 olarak bulgulanmıştır. Bulguların kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerinde olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	Cevap1	Yetkinlik3	Uyumy3	Değişim4	İletişim1	Güvenil1	Risk3	Saygı4	Yetkinlik1	Etki2	Özerk3	Anlam4	OCEV	VZYL	PERG
Cevapv1	1														
Yetkinlik2	,894**	1													
Uyumy3	,831**	,801**	1												
Değişim4	,802**	,838**	,738**	1											
İletişim1	,516**	,522**	,527**	,408**	1										
Güvenil1	,454**	,449**	,479**	,346**	,856**	1									
Risk3	,460**	,464**	,437**	,405**	,725**	,665**	1								
Saygı4	,382**	,348**	,363**	,311**	,531**	,486**	,429**	1							
Yetkinlik1	,202**	,241**	,175**	,199**	,262**	,227**	,167**	,286**	1						
Etki2	,484**	,461**	,388**	,390**	,328**	,286**	,306**	,295**	,239**	1					
Özerk3	,407**	,376**	,419**	,298**	,455**	,399**	,391**	,259**	,454**	,435**	1				
Anlam4	,314**	,352**	,261**	,266**	,260**	,222**	,227**	,245**	,712**	,289**	,435**	1			
OCEV	,960**	,965**	,890**	,890**	,535**	,468**	,478**	,379**	,225**	,473**	,406**	,331**	1		
VZYL	,530**	,527**	,536**	,425**	,953**	,934**	,830**	,612**	,262**	,345**	,454**	,269**	,547**	1	
PERG	,501**	,500**	,441**	,405**	,448**	,390**	,383**	,364**	,714**	,742**	,792**	,741**	,506**	,458**	1

OCEV: Örgütsel Çeviklik, VZYL: Vizyoner Liderlik, PERG: Personel Güçlendirme
 **%0,01 düzeyinde anlamlılık (çift kuyruklu t-testi)

Tablo 7 incelendiğinde personel güçlendirme ile örgütsel çeviklik ölçekleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki ($r= 0,506$; $p<0,01$) bulunmaktadır. Personel güçlendirme ve vizyoner liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki ($r= 0,458$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Diğer yandan örgütsel çeviklik, vizyoner liderlik ve personel güçlendirme faktörlerinin birbirleriyle pozitif doğrusal yönde ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar		
Değişken	β	Standart Hata	β	T	P
Sabit	-,311	,307		-1,012	,313
Vizyoner Liderlik	,426	,062	,399	6,906	0,000
Personel Güçlendirme	,458	,082	,323	5,594	0,000
	R=0,617		R ² =0,381		p<0,05

Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

Vizyoner liderliğin ve personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 8). Analiz sonucunda regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($R=0,617$; $R^2=0,381$; $p<0,05$). Korelasyon katsayısı (R) 0,617 olarak elde edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,426$; $p<0,05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi vizyoner liderlik= $-0,311+0,426$ (örgütsel çeviklik) şeklindedir. Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0,381'dir. Bu değere göre örgütsel çeviklikteki %38,1'lik varyansın vizyoner liderliğe bağlı olduğu görülmektedir.

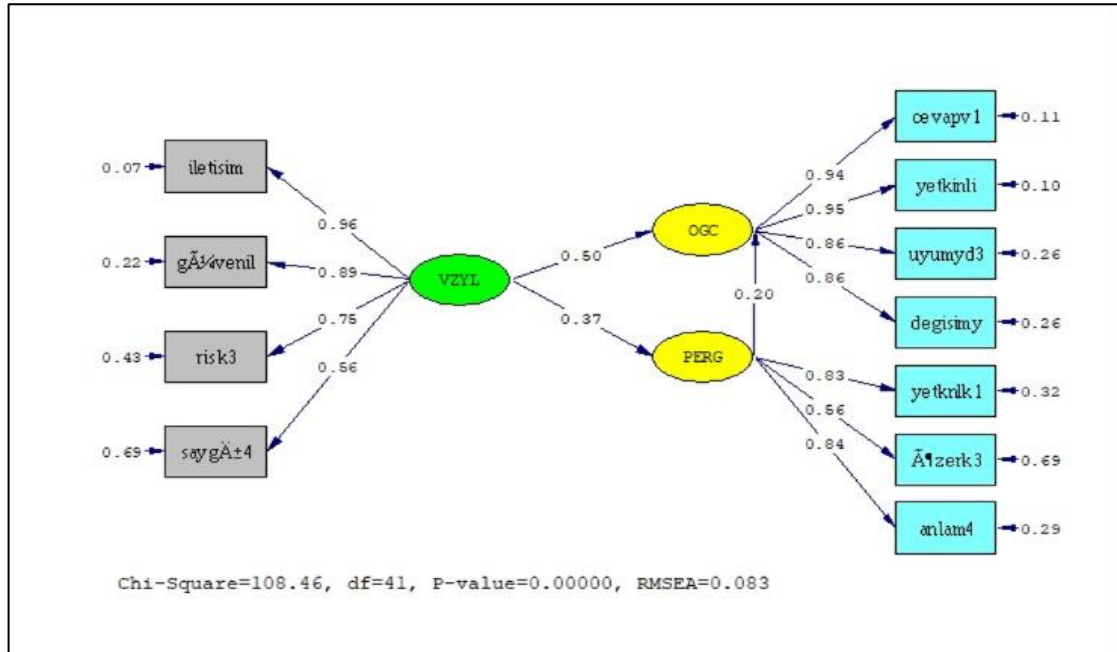
Tablo 8'deki bulgulara göre regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($R=0,617$; $R^2=0,381$; $p<0,05$). Korelasyon katsayısı (R) 0,617 olarak elde edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,458$; $p<0,05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi personel güçlendirme= $-0,311+0,458$ (örgütsel çeviklik) şeklindedir. Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0,381'dir. Bu değere göre örgütsel çeviklikteki %38,1'lik varyansın personel güçlendirmeye bağlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bağlı olarak H1 ve H3 kabul edilmiştir.

Tablo 9: Vizyoner Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	2,738	,167		16,412	,000
Vizyoner Liderlik	,346	,044	,458	7,922	,000
		$R=0,458$	$R^2=0,210$	$P<0,05$	

Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme

Tablo 9'daki bulgulara göre regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($R=0,458$; $R^2=0,210$; $p<0,05$). Korelasyon katsayısı (R) 0,458 olarak elde edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,346$; $p<0,05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi personel vizyoner liderlik= $2,738+0,346$ (personel güçlendirme) şeklindedir. Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0,210'dur. Bu değere göre personel güçlendirmedeki %21'lik varyansın vizyoner liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bağlı olarak H₂ kabul edilmiştir.



Şekil 2: Aracılık Analizi Modeli

Araştırmada örgütsel çeviklik ve vizyoner liderlik arasındaki ilişkide personel güçlendirmenin aracılık etkisinin araştırılmasında Baron ve Kenny'in yaklaşımı kullanılmıştır. Baron ve Kenny

yaklaşımı, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin aracı değişken ile birlikte açıklanmaya çalışılmasını ifade etmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Şekil 2’de aracılığın türünün bulgulamak için yapılan yol analizi sonucunun simgesel gösterimi verilmiştir. Yol diyagramı incelendiğinde vizyoner liderlik değişkeninin örgütsel çeviklik (0,050; $p<0,01$) üzerindeki, personel güçlendirme (0,037; $p<0,01$) üzerindeki, örgütsel çeviklik değişkeninin ise personel güçlendirme üzerindeki (0,020; $p<0,01$) yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki doğrudan etki değerinin ($\beta=0,426$; $p<0,05$), personel güçlendirme değişkeninin aracı değişken olarak değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan dolaylı etki değerinden ($0,50*0,37=0,185$) küçük olması sebebiyle kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuca göre kurulan modelin test edilmesi sonucunda aracılık etkisinin olduğu ancak farklı değişkenlerin de bu aracılıkta rol oynayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Geliştirilen hipotezlerde H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerinin desteklendiği H_4 hipotezinin kısmen desteklendiği belirtilebilir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, Isparta ve Burdur illerinde yer alan altı kamu üniversitesinde görev yapan, akademik ve idari personel statüsünde çalışanların personel güçlendirmeye yönelik faaliyetlerin, vizyoner liderlik ve çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolü araştırılmıştır. Personel güçlendirmenin vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuca göre, vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki doğrudan etki değerinin ($\beta=0,426$; $p<0,05$), personel güçlendirme değişkeninin aracı değişken olarak değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan dolaylı etki değerinden ($0,50*0,37=0,185$) küçük olması sebebiyle kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ise; personel güçlendirme ile örgütsel çeviklik ölçekleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki ($\beta= 0,458$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Personel güçlendirme ve vizyoner liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki ($\beta= 0,346$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir. Örgütsel çeviklik ile vizyoner liderlik arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ($\beta= 0,0,426$; $p<0,05$). Elde edilen bulguların alan yazındaki bilgiler ve yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Aktaş (2021: 129), vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin anlamlı olduğunu ve vizyoner liderlik üzerindeki artışın, örgütsel çevikliği artırdığını, Özeroğlu ve Koçyiğit (2020: 18) hastane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu, Yılmaz (2023: 1078) hava aracı kiralama firmalarındaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin kısmi olduğunu sonucuna varmışlardır. Friedman (2020: 7-30)’ın global şirketleri örnek olay çerçevesinde ele aldığı çalışmada, işletmelerin tehditlere ve fırsatlara karşı hızlı yanıt verebilmesi için liderlerin örgütleri çevik hale getirmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Personel güçlendirme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma sonuçlarına göre ise; Aktan ve Salepçioğlu (2023: 338), personel güçlendirmenin örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediği ve örgütsel çeviklik algı düzeylerinde pozitif yönde artışa neden olduğu, Seifollahi ve Shirazian (2021: 6), Nouri ve Mousavi (2020) ve Sajuyigbe ve Ayeni (2023: 50) personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Yapılan analizler ve alan yazındaki çalışma sonuçları ile birlikte genel bir değerlendirme yapıldığında, değişen ve aynı zamanda da sürekli yenilenen insan istek ve ihtiyaçları ile bilgi hızlı bir şekilde eskimektedir. Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinde vizyoner liderlerin çalışanları karar alma süreçlerinde daha aktif hale getirmesi, iletişim ağının hızlı, etkili ve verimli bir sistem içerisinde oluşturulması gerekmektedir. Karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılan çalışanlar fikirlerini özgür

bir şekilde ifade ettiklerinde meslektaşlarından olumlu yönde aldıkları geribildirimler ile yeteneklerini geliştirme ve kanıtlama ihtiyacı duyarak kendilerinin geliştirme ve güçlendirme isteği içerisinde olabilirler. Bunun sonucunda ise örgüt içerisinde inovasyon kültürünün sağlanması gerçekleştirilebilir. Örgüt içerisinde bu gibi faaliyetler ile örgüt yapısının daha esnek olmasını sağlayarak örgütlerin değişen koşul ve beklentilere daha hızlı cevap vermesini sağlayarak bireysel çeviklikten örgütsel çeviklik aşamasına geçişi sağlayabilir. Bu geçişin sağlanması ile birlikte işletmeler rekabet avantajını ellerinde bulundurarak misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmede önemli bir fırsatı sağlamış olabilirler. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar söz konusudur. Öncelikli olarak çalışma belirli bir bölgede ve belirli üniversitelerdeki akademik ve idari personel ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde ise kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Sonraki yapılacak olan çalışmalarda birden fazla bölgede yer alan üniversite çalışanları ile araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olmakla birlikte, bundan sonraki çalışmalarda nitel araştırma yönteminden ya da nicel araştırma yönteminin farklı tekniklerinden yararlanılabilir.

Etik Beyan

“Personel güçlendirmenin vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolü: Üniversite çalışanları üzerine bir araştırma” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Alberts, D. S. (2002). *Information Age Transformation: Getting to A 21st Century Military*. CCRP Publication Series.
- Aktan, I. S., ve Salepçioğlu, M. A. (2023). Sosyo-Yapısal ve Psikolojik Motivasyonel Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 321-342.
- Aktaş, B. N. (2021). *Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi insan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altay, H., ve Ateş, C. (2019). Üç ve Üstü Yıldız Sahip Otellerde Çalışan Personelin Güçlendirilmesi Konusunda Yerel Ölçek Geliştirme Çalışması: Diyarbakır Örneği. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 93-107.
- Alpar, R. (2022). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. Ankara, Detay Yayıncılık.

Demirkan Mutlu, K. & Şalvarcı Türeli, N. (2025). Personel Güçlendirmenin Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(49), 758-778.

- AlRahamnah, B. A. (2016). The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity Among Employees: An Empirical Investigation., 158-165.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, E. (2022). *Öğrenme Odaklılığının ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Atiklik Üzerindeki Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Biçer, M. (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis . *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/syad/issue/65189/946265>
- Bowen, D. E., ve Lawler, E. E. (1994). *The Employee Empowerment Approach to Service*. Center for Effective Organizations, School of Business Administration, University of Southern California.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., ve Hunsaker, P. L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. Irwin Professional Publishing.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Amerikan, South-Western Cengage Learning.
- Dalgıç, A., ve Akgündüz, Y. (2019). Sosyal ve Ekonomik Değişimin Otel Çalışanlarının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 75-85.
- Dalgıç, A. (2020). İş Güvencesizliği Algısının İş Yaşam Kalitesine Etkisinde İyimserlik ve Kötümserlik Özelliklerinin Aracılık Rolü: Seyahat Acentası Çalışanları Örneği (The Mediation Role of Optimism and Pessimism in the Effect of Perception of Job Insecurity on Quality of Work Life: The Example of Travel Agency Employees). *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 8(3), 1922-1942.
- Duguay, C. R., Landry, S., ve Pasin, F. (1997). From Mass Production to Flexible/Agile Production. *International Journal of Operations ve Production Management*.
- Doz, Y., ve Kosonen, M. (2017). *Hızlı Strateji Stratejik Çeviklik Değişen Koşullara Uyum Becerisi*. İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erol, M. E. ve Altınok, S. (2022). The Importance of Visionary Leadership in Organizational Structure. *International Journal of Social Science, Innovation and Educational Technologies (Online)*, 3(12), 226-233.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications, London.
- Fliedner, G., ve Vokurka, R. J. (1997). Agility: Competitive Weapon of the 1990s and Beyond? *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), 19.

- Demirkan Mutlu, K. & Şalvarcı Türeli, N. (2025). Personel Güçlendirmenin Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(49), 758-778.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., ve Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Friedman, H. H. (2020). Organizational Agility, Visionary Leadership in the Age of VUCA. Visionary Leadership in the Age of VUCA.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gül, R. (2019). *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Algılanan Kurum Kinliği Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gençcelap, E. S. (2020). *Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geliştirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., ve Soetanto, R. (2008). Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It?. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 39-55.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., ve Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Hearn, S. (2019). 5 Great Examples of Agile Organisations. [5 Examples of Agile Organisations | Clear Review](#). (Son Erişim Tarihi: 15.11.2022)
- Hoffmeister, S. (2019). *Führen mit Vision*. <https://geistreich78.info/mixed/fuehren-mit-vision>. (Erişim Tarihi: 27.12.2022).
- Kark, R., Shamir, B., ve Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. ve Çiçek Korkmaz, A. Y. Ş. E. (2012). Örgüt DNA'sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağlılık Sistemini Güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 295-308.
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*
- Mascareño, J., Rietzschel, E., ve Wisse, B. (2020). Envisioning Innovation: Does Visionary Leadership Engender Team Innovative Performance Through Goal Alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Meindl, J. R. (1998). *Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership*. *Human Resource Development Quarterly*, 9(1), 21.
- Nouri, B. A., ve Mousavi, M. M. (2020). Effect of Cooperative Management on Organizational Agility with the Mediating Role of Employee Empowerment in Public Transportation Sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15-45.
- Özdemir, O. (2022). Çevik Dönüşümde Kültür. <https://hbrturkiye.com/blog/e-kitap-cevik-donusumde-kultur>. (Son Erişim Tarihi: 22.10.2022)
- Özeroğlu, E., ve Koçyigit, Y. (2020). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 13-22.

- Demirkan Mutlu, K. & Şalvarcı Türeli, N. (2025). Personel Güçlendirmenin Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(49), 758-778.
- Prakash, J., ve Attri, R. (2017). An Overview of Agile Manufacturing. *International Review of Business and Finance*, 9(1), 11-14.
- Richards, C. W. (1996). Agile Manufacturing: Beyond Lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60.
- Rodoplu, G., ve Akdemir, A. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*. Kocaeli Üniversitesi.
- Rzepka, A., ve Bojar, E. (2020). Leadership As One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 383-393.
- Sajuyigbe, A. S., Anthony Abiodun, E. N. I. O. L. A., Ayeni, A., ve Obi, N. J. (2023). The Employee Relationship Management and Organizational Agility: Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 50-76.
- Sağır, M. ve Gönülölmez, A. (2019). Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü - The Effect Of Structural Capital And Human Capital On Business Performance: The Role Of Organizational Agility. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 58-77. DOI: 10.20875/makusobed.476375
- Seifollahi, S., ve Shirazian, Z. (2021). On The Relationship Between Employees' Empowerment with Competitive Advantage and Organizational Agility Mediated by Organizational Intelligence (Case Study: Employees in Gas Company of Hamadan). *ECORFAN Journal-Mexico*, 12(27), 1-10.
- Salesforce, (2021). *Why Agility Is an Important Part of Your Company Culture*. <https://www.salesforce.com/ca/blog/2021/07/why-agility-is-an-important-part-of-your-company-culture.html>. (Erişim Tarihi: 20.10.2022).
- Şen, E., ve İрге, N. T. (2022). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, Pearson.
- Tanoğlu, İ. M. (2018). *Çevik Üretim ve Bir Uygulama Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü)
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tamer, G. (2021). The Effect of Visionary Leadership Characteristics on Organizational Agility in Health Organizations; An Application in Private Hospitals in Bakirkoy District of Istanbul Province. *ke*, 240-252.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. ve Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and It's Relationship To Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583.
- Timms, S., Ogle, T., Jackson, M., ve Cooper, C. (2000). Agile Manufacturing Processes.
- Ulrich, D., ve Yeung, A. (2019). Agility: The New Response to Dynamic Change. *Strategic HR Review*.

Demirkan Mutlu, K. & Şalvarcı Türeli, N. (2025). Personel Güçlendirmenin Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(49), 758-778.

Vogt, J. ve Murrell, K. (1990). *Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance*. Amsterdam, Pfeiffer and Co.

Yeyrek, Ö. (2018). *Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, S. E. (2021). Vizyoner ve Simbiyotik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Artıbilim Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-58.

Yılmaz, R. (2023). Examining the Effects of Employees'visionary Leadership Perceptions on Organizational Agility with Structural Equation Model: A Research in Aviation Sector. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(50), 1077-1098.

Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X. ve Chen, S. (2018). Visionary Leadership and Employee Creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.

Extended Abstract

The Mediating Role Of Empowerment In The Relationship Between Visionary Leadership And Organizational Agility: A Study On University Employees

Aim: The purpose of the study is to examine whether there is a mediating effect of empowerment in visionary leaders' enabling organizational agility.

Literature review: Organizational agility is the ability to thrive in an environment of continuous and unpredictable change, not only to adapt to change, but also to recognize and seize opportunities that exist in a turbulent/changing environment (Maskel ,2001: 5). Agility, which is a measure of the ability to react quickly to the market against external stimuli, shows the overall flexibility of the organization, and the decisions and responses it makes ensure its adaptation to the market (Harraf et al., 2015: 675). It facilitates the organization's search for and acquisition of new knowledge and enables it to use this knowledge to develop high quality services and products and to react to the emergence of new competitors (Navarro, Acosta ve Wensley, 2016: 1544). This characteristic of organizations can enable them to achieve success by taking advantage of opportunities and new resources emerging in the near and distant environment and enable them to gain competitive advantage. In this respect, the concept of organizational agility is seen as an important practice related to the survival and success of organizations (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016: 4624).

The agility and adaptability of organizations depends on effective leader-employee communication and interaction. To enable greater flexibility, an agile culture needs to be embedded at all organizational levels. Collaborative behaviors, participation, open expression of ideas and mutual support for talent development between leaders and employees can be beneficial to increase agility and empowerment. From this point of view, the main starting point of the study is to investigate the mediating effect of the personnel empowerment factor for the acquisition of organizational agility with the guidance of the visionary leader.

Visionary leaders, who create a vision with a realistic approach by being aware of their environment, ensure adaptation to changes by coordinating the organization and focusing on the skills and abilities of employees, thus achieving organizational agility (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020: 20). In the studies examining the mediating effect of organizational agility and empowerment in national and international literature; concepts such as motivation (Aktan ve Salepçioğlu, 2023: 321-342), resistance to change (Şen ve İrge, 2022: 119-148), organizational intelligence (Seifollahi ve Shirazian, 2021: 1-10), employee relationship management (Sajuyigbe ve Abiodun, 2023: 50-76), and cooperative management (Nouri ve Mousavi, 2020: 7-20) ...were examined. Generally, in the literature on empowerment and visionary leadership, the relationship between the two variables has been examined (Yılmaz, 2021: 40-58; Tamer, 2021: 240-252). As a result of the literature review, there is no study on the mediating effect of empowerment on organizational agility and visionary leadership. In this context, the concepts of visionary leadership, empowerment and organizational agility, which are likely to influence and be influenced by each other, were chosen as the subject of the study.

Design/Methodology/Approach/Findings: The field study was conducted with academic and administrative staff working in public universities located in Isparta and Burdur provinces. It was preferred to conduct the field study in universities, especially because universities are innovative and visionary educational institutions and empowerment practices are expected to be high. 'Organizational Agility Scale', 'Visionary Leadership Scale' and 'Empowerment Scale' were used as data collection tools. In the research, data were collected by convenience sampling method. Online survey technique was used. The research was carried out with the data obtained from a total of 238 questionnaire forms as a result of the removal of incomplete and/or faulty questionnaires from the questionnaire returns.

In the study, the reliability of the scales was tested using SPSS 25.0 Package Program, Exploratory factor analyses, regression and correlation analyses were conducted. Using Lisrel 8.80 Package Program, the mediating role of empowerment in the relationship between visionary leadership and organizational agility was tested with structural equation model.

According to the results of the analysis, the direct effect value between visionary leadership and organizational agility ($\beta=0,426$; $p<0,05$) is smaller than the indirect effect value ($0,50*0,37=0,185$) as a result of the evaluation of empowerment variable as a mediating variable.

As a result of the correlation analysis between the variables; there is a moderate positive relationship between empowerment and organizational agility scales ($\beta= 0,458$; $p<0,05$);there is a moderate positive relationship between empowerment and visionary leadership ($\beta= 0,346$; $p<0,05$); There was a moderate positive relationship between organizational agility and visionary leadership ($\beta= 0,0,426$; $p<0,05$).
