

## İşgücü Çevikliğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Dr. Serap DEMİRLER<sup>a</sup>

<sup>a</sup> ORCID: 0000-0002-6799-6469

### Makale Bilgileri

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 28.11.2024

Kabul Tarihi: 02.12.2024

### Özet

Günümüzün hızla değişen piyasa koşullarında çalışanların verimliliklerini koruyabilmeleri için çeviklik önerilmektedir. İlgili literatürde çevik çalışanların piyasada yaşanan dönüşümlere uyum sağlama yeteneklerinin yükseleceği ifade edilir. Yapılan çalışmalarda işgücü çevikliği derecelerinin yaş, mesleki yeterlilik, deneyim, cinsiyet, pozisyon, sektörel farklılık gibi çeşitli unsurlara göre farklılaştığı görülmektedir. Çalışmada, örneklemin çeviklik düzeyinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim yılı açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek amaçlanmaktadır. Bu amaçla Manisa merkezde faaliyet gösteren 317 banka çalışanından anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma bulgularında işgücü çevikliğinin yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür. Katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının yalnızca deneyim yılı açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 16 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip katılımcıların çeviklik ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

### Anahtar Kelimeler

İşgücü Çevikliği,  
Çeviklik,  
Çalışan Çevikliği,  
Bankacılık,  
Demografik

### JEL Kodları

J11  
J24  
M12

## An Analysis of Workforce Agility Across Demographic Variables: A Study on Bank Employees

### Abstract

In today's rapidly changing market conditions, agility is regarded as essential for employees to sustain their productivity. The relevant literature highlights that agile employees are better equipped to adapt to market transformations. Studies have shown that workforce agility levels vary depending on factors such as age, professional qualifications, experience, gender, and sectoral differences in position. This study aims to examine whether factors such as age, gender, education level, and years of experience influence employee agility. To achieve this, data were collected through a survey of 317 bank employees operating in Manisa. The research findings revealed that workforce agility showed no significant differences concerning age, gender, or education level. It was concluded that only years of experience influenced agility scores, with participants possessing 16 or more years of work experience demonstrating higher levels of agility.

### Keywords

Workforce Agility,  
Agility,  
Employee Agility,  
Banking,  
Demographic

### İletişim/Contact

demirlers@yahoo.com

## GİRİŞ

Günümüzün piyasa ilişkilerinde şirketler; küresel rekabet, belirsizlik, hızlı değişimler ve öngörülemez süreçler altında faaliyet göstermektedir. Çalışma ortamı, yeni iş modelleri, yeni rekabet biçimleri, dijitalleşme ve ileri teknolojinin iş süreçlerinde hâkim olması gibi birçok etken, işletmelerden ve çalışanlarından sürece uyum sağlamalarını talep etmektedir. İş yaşamı dinamiklerinin en hızlı olduğu sektörlerden biri bankacılık sektörüdür. Özellikle teknolojide yaşanan gelişmeler, iş süreçlerinde sürekli değişimi beraberinde getirerek örgütlere çevik kalmayı zorunlu kılmaktadır. Çeviklik, örgütlerin dinamik piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamalarına ve sürdürülebilirliklerine yardımcı olmaktadır (Breu, vd., 2002).

Örgütlerin çevik kalması, çalışanların çevikliğiyle bağlantılıdır. Süreçlere hızlı uyum sağlayabilen, örgüt çevresinde yaşanan değişimler karşısında harekete geçebilen ve teknolojik gelişmelerden faydalanan çevik çalışanlar örgütsel çevikliğe katkı sağlayacaktır. İşgücü çevikliği; örgüt çevresinde meydana gelen değişimlere hızla uyum sağlayabilen, inisiyatif almaya hazır, öğrenmeye açık ve teknolojiyi etkin kullanabilme yeteneğine sahip işgücünü ifade etmektedir (Muduli, 2013). Hızlı değişen piyasa şartları ve sektörel değişimler karşısında banka çalışanlarından süreçlere uyum sağlaması ve işleyişte etkin olması talep edilmektedir. Dijital teknolojilerin dinamik yapısı ve iş süreçlerinde yoğun olarak kullanılması, iş yapış şekillerinin de aynı doğrultuda ilerlemesini ve banka çalışanlarının süreçlere hızla uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bunun için çalışanların çevik olması beklenmektedir.

İşgücü çevikliği çeşitli demografik unsurlara göre değişim gösterebilir. Farklı yaş grubu, cinsiyet ya da yeteneklere sahip çalışanların harekete geçme, uyum sağlama ya da teknolojiyi kullanabilme yeterliliği farklılaşabilir. Örneğin çalışmalarda duygusal açıdan istikrarlı olan ve yeni deneyimlere açık çalışanların çeviklik ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Maran vd., 2021). Yapılan araştırmalarda çeşitli demografik unsurlarla işgücü çevikliğinin ilişkili olduğu görülmektedir (Thayyip & Khan, 2021; Pitafi vd., 2020; Leask & Ruggunan, 2021). Araştırmanın temel motivasyon kaynağı, işgücü çevikliği becerilerinin çeşitli demografik unsurlara göre farklılaşabilmesidir.

Araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların işgücü çevikliğini çeşitli demografik unsurlar açısından incelemektir. Bu bağlamda, Manisa ilinin merkez ilçeleri olan Şehzadeler ve Yunusemre'de görev yapan banka çalışanlarının, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim yılı ve çalıştıkları sektör gibi faktörlere göre işgücü çevikliği ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Çalışma, bankacılık sektöründe hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak ve dijital dönüşüm süreçlerine etkin bir şekilde uyum sağlayabilmek için çalışanların çeviklik seviyelerinin belirlenmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Ayrıca bu araştırma; işgücü çevikliğini etkileyen demografik etkenlerin sektöre özgü faktörlerle nasıl şekillendiğini anlamayı amaçlayarak, bankacılık sektöründe çevik işgücü oluşturulmasına yönelik stratejik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. İşgücü Çevikliği ve Boyutları

Çeviklik, çalışma yaşamının öngörülemez kaotik ortamında hayatta kalmak için işletmelere bir strateji olarak sunulmaktadır. İşgücü çevikliği ise örgütlerin hayatta kalma stratejilerinin bir parçası olarak son yıllarda hızla gelişen alanlardan biridir. Kavramın karmaşık ve çok boyutlu bir yapıda olduğu savunulmaktadır (Muduli & Pandya, 2018).

Çevik bir işgücü, proaktif bir şekilde becerilerini geliştiren ve fırsatları değerlendirme yeteneğine sahip çalışanlardan oluşmaktadır (Muduli, 2013). Van Oyen vd. (2001), çevikliği hızlı olmaktan ziyade farklı görevleri üstlenebilen ve çeşitli becerilere sahip çalışanlar olarak tanımlamaktadır. Breu vd. (2002) örgüt içindeki özerklik ve güçlendirme, hızlı karar alma ve koordinasyon için işgücü çevikliğinin önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak yazarlar tarafından bu durumun, etkili iletişim ve doğru bilgi akışına uygun bir ortam gerektiğinin altı çizilmektedir.

Literatürde işgücü çevikliğinin çeşitli boyutlarla çalışıldığı görülmektedir (Sherehiy, 2008; Dyer & Shafer, 1998; Breu vd., 2002; Muduli, 2013). Bununla birlikte, Sherehiy (2008) tarafından tasarlanan ve proaktiflik, uyumluluk ve esneklik ile tanımlanan işgücü çevikliği tanımı sıklıkla kullanılmaktadır. Aşağıda işgücü çevikliği boyutları kısaca açıklanmaktadır.

#### 1.1.1. Proaktiflik

İşgücü çevikliği bağlamında proaktiflik, bireyin değişen çevresini olumlu yönde etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy, 2008). Çalışanlar, bir durum ortaya çıktığında, sahip oldukları bilgi ve deneyimleri kullanarak örgüt için en faydalı olacağını düşündükleri eylemleri gerçekleştirerek proaktif davranış sergilerler. Proaktiflik, çevresindeki olayları etkileme, inisiyatif alarak harekete geçme ve fırsatları önceden görebilme yeteneğini içermektedir (Bateman & Crant, 1993). Proaktif çalışanlar, mevcut koşulları iyileştirme ve yeni fırsatlar yaratma konusunda liderlik ederken, reaktif bir tutum sergilemek yerine duruma müdahale eden davranışlar göstermektedir (Tunca vd., 2018).

#### 1.1.2. Uyumluluk

İşgücü çevikliğinin uyumluluk boyutu, bireylerin aynı anda farklı roller ve sorumluluklar üstlenme yeteneğini ifade etmektedir. Uyarlanabilir davranış sergilemek, projeler, görevler ve sorumluluklar arasında hızla geçiş yapabilme ve çeşitli performansları gösterebilme becerisini kapsamaktadır (Dyer & Shafer, 2003). Çevik bir işgücünün; işlevler arası proje ekiplerinde, sanal organizasyonlarda veya diğer işbirliği ortamlarında etkin bir şekilde yer alması ve uyarlanabilir davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Van Oyen vd., 2001). Hızla değişen çalışma koşulları yeni iş fırsatları oluştururken, aynı zamanda çalışanlar ve organizasyonlar için yeni talepler de doğurmaktadır. Bu yeni iş gereksinimlerine uygun olmayan kişisel beceri ve yeteneklerin değiştirilmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanlar ile çalışma ortamı arasında uyumsuzluk yaratabilir (Sherehiy, 2008).

#### 1.1.3. Esneklik

Çevik bir işgücünün esnekliği, farklı iş stratejilerini ve taktiklerini uygulama yeteneğiyle bir görev, iş veya rolden diğerine hızla geçiş yapabilme becerisini içermektedir. Esnek bir işgücü, her koşulda

hızlı, etkili ve uyumlu bir şekilde hareket edebilir (Muduli, 2013). Bu bağlamda, işgücü esnekliği, uyumluluk boyutuyla benzerlik göstermektedir. Muduli & Pandya (2018), işgücünde esnekliğin proaktiflik ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Esnek bir işgücü, yeni durumlarla karşılaştığında, doğru konumda olabilmek için yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirmektedir. Sherehiy vd. (2007) ise esnekliği, belirsiz koşullar ve stresli durumlarla başa çıkma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, çalışanların psikolojik açıdan süreçlere uyum sağlama yeteneğini ön plana çıkarmaktadır.

## 1.2. İşgücü Çevikliğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi ve Hipotez Geliştirme

Plonka (1997), çevik bir işgücünün özelliklerini, bireylerin kendilerini geliştirmeye yönelik olumlu bir tutum sergilemeleri, problem çözme becerilerine sahip olmaları, değişime ve yenilikçi fikirlere açık olmaları, yeni teknolojileri kolaylıkla benimseyebilmeleri, yaratıcı düşünceler üretebilmeleri ve inisiyatif alarak sorumluluk üstlenmeye istekli olmaları şeklinde sıralamaktadır. Literatürdeki çalışmalarda işgücü çevikliğinin söz konusu niteliklerini etkileyen çeşitli unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Breu vd., 2002; Sherehiy vd., 2007; Alavi vd., 2014; Muduli, 2013).

Bireylerin yaşı, cinsiyetleri, deneyim yılları gibi çeşitli değişkenler iş süreçlerine uyumu ve esnekliğini etkileyebilir. Örneğin genç çalışanların dijital adaptasyonu daha hızlı olabilecektir. Bu da işgücü çevikliğini destekleyici bir faktördür. Bunun yanında, çalışanların deneyimli olmaları problem çözme yetenekleri konusunda daha güçlü olmalarına katkı sunabilir. Sohrabi vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada da işgücü çevikliğinin çalışanların yaşı ile pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Thayyib & Khan (2021) tarafından yapılan çalışmada ise yaş grupları açısından işgücü çevikliği puanlarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya göre katılımcılardan 20 yaşın altında olanlar daha düşük çeviklik ortalamasına sahipken, yaşı 25-35 arası olanların işgücü çevikliği puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan bir çalışmada, çalışanların yaşı yükseldikçe çeviklik ortalamalarının azaldığı görülmüştür (Leask & Ruggunan, 2021). Kurumsal sosyal medya kullanımı ve işgücü çevikliğinin incelendiği bir başka çalışmada, işgücü çevikliğinde yaş grupları açısından herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmazken, cinsiyet değişkeniyle negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Pitafi & Ren, 2021). Sohrabi vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada işgücü çevikliğinin cinsiyet açısından bir farklılık göstermediği görülmüştür. Yapılan bazı çalışmalarda işgücü çevikliğinin yaş ile ilişkisinin olmadığı ve cinsiyet açısından bir farklılık göstermediği görülmüştür (Pitafi vd., 2020; Abou-AL-Ross & Shatali, 2022; Pitafi vd., 2023; Sun vd., 2023; Rasheed vd., 2023; Talwar vd., 2023). Buna göre aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Banka çalışanlarının işgücü çevikliği ortalamaları yaş grupları açısından farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2</sub>: Banka çalışanlarının işgücü çevikliği ortalamaları cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.*

Eğitim seviyesi ile işgücü çevikliği arasındaki ilişki, bireylerin yeni bilgi ve becerileri öğrenme, değişen iş koşullarına uyum sağlama ve teknolojik gelişmelere adapte olma kapasitelerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, genellikle analitik düşünme, problem çözme ve dijital beceriler gibi çevikliği artıran yetkinliklere daha fazla sahip olup, organizasyonel değişimlere ve yeniliklere daha hızlı uyum gösterirler. Eğitim, bireylerin yeni teknolojilere adapte olma süreçlerini hızlandırırken, dijital okuryazarlık ve teknolojik adaptasyon yeteneklerini de güçlendirir. Bununla birlikte, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar, daha sınırlı

bilgiye sahip olmaları ve yeni fikirlere karşı daha dirençli olmaları nedeniyle çevik bir işgücünün oluşturulmasında zorluklar yaşayabilirler. Rasheed vd., (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, eğitim düzeyi arttıkça çeviklik puanlarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Sohrabi vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada ise işgücü çevikliği ortalamalarının eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre aşağıdaki hipotez test edilmiştir:

*H<sub>3</sub>: Banka çalışanlarının işgücü çevikliği ortalamaları eğitim düzeyi açısından farklılık göstermektedir.*

Dijital yoğun iş süreçlerine hızlı şekilde uyum sağlamak çalışılan sektör ve deneyim yılı açısından farklılaşabilir. Kamu ve özel sektör arasında işgücü çevikliği farklılık gösterebilir. Kamu sektörü genellikle bürokratik, hiyerarşik ve daha az esnek bir yapıya sahiptir. Bu da karar alma süreçlerini yavaşlatabilir ve çalışanların değişime uyum sağlama kapasitesini kısıtlayabilir. Özel sektörde ise daha hızlı karar alma süreçleri, esneklik ve yenilikçilik teşvik edilir. Bu da çalışanların değişen koşullara daha hızlı adapte olmalarını sağlayacaktır. Örneğin ademi merkezî yönetim, yatay hiyerarşik yapı ve karar almada güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan örgütler işgücü çevikliğini destekleyici faktörler olarak ifade edilmektedir (Alavi vd., 2014; Muduli, 2016, 2017; Muduli & Pandya, 2018). Deneyim de işgücü çevikliğini etkileyen önemli bir faktördür. Genellikle daha deneyimli çalışanlar, problemleri çözme ve değişen koşullara hızla uyum sağlama konusunda daha yetkin olabilirler. Sohrabi vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada da işgücü çevikliğinin deneyim ile pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

*H<sub>4</sub>: Banka çalışanlarının işgücü çevikliği ortalamaları kamu ya da özel sektör bankalarında çalışma açısından farklılık göstermektedir.*

*H<sub>5</sub>: Banka çalışanlarının işgücü çevikliği ortalamaları deneyim yılı açısından farklılık göstermektedir.*

Literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak, işgücü çevikliği ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin katılımcılara göre farklılaştığı yorumunu yapmak mümkündür. İşgücü çevikliğinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi, işletmelerin değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneğini etkileyecektir. Çünkü yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışılan sektör ve deneyim gibi çeşitli faktörler çalışanların beceri setlerini, motivasyonlarını ve iş tatminlerini farklı şekillerde etkileyebilir. Çeşitli yaş gruplarından ve kültürel geçmişlerden gelen çalışanlar, yenilikçi çözümler ve farklı bakış açıları sunarak organizasyonların esnekliğinin artmasına destek olabilir. Bu farklılıkları anlayarak geliştirilen eğitim stratejileri, işgücü planlaması ve insan kaynakları uygulamaları, işgücünün ihtiyaçlarına uygun daha kapsayıcı ve esnek bir yaklaşım benimsenmesini sağlayarak çevikliğin artırılmasına katkı sunacaktır.

Bankacılık gibi dijital yoğun iş akışlarına sahip sektörlerde, işgücü çevikliğinin demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, deneyim yılı, eğitim seviyesi) açısından farklılık göstermesi, hızlı ve belirsiz iş ortamlarında çalışan uyumu ve esnekliğini etkileyecektir. Genç çalışanlar dijital teknolojilere daha hızlı uyum sağlarken, deneyimli çalışanlar stratejik düşünme ve uzun vadeli kararlar alma konusunda avantajlı olabilir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, genellikle daha karmaşık iş süreçlerine hâkimdir ve bu da onların çevikliği üzerindeki etkilerini şekillendirmektedir. Cinsiyet ve yaş gibi demografik faktörler, çalışanların işbirliği tarzlarını, motivasyonlarını ve problem çözme yaklaşımlarını etkileyecektir. Bu çeşitliliğin doğru bir şekilde anlaşılması, örgütlerin uygun eğitim ve gelişim stratejileri geliştirmelerine, esnek işgücü planlaması yapmalarına ve kapsayıcı İnsan Kaynakları

uygulamaları benimsemelerine yardımcı olacaktır. Böylece, işgücü çevikliği artırılarak genel verimlilik düzeyi yükseltilecektir.

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Literatürdeki mevcut çalışmalar, işgücü çevikliğinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör ve pozisyon düzeyi gibi demografik ve mesleki değişkenler açısından farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, söz konusu araştırmanın amacı, Manisa il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda görevli banka çalışanlarının işgücü çevikliği düzeylerinin, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör (kamu/özel) ve deneyim yılı gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

### 2.2. Araştırma Örnekleme

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle, araştırma problemini yansıttığı düşünülen çeşitli özellikleri taşıyan kişiler seçilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 132). Araştırma evreni banka çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma için 0,95 güven aralığı esas alınarak, 208 banka çalışanı örnekleme için yeterli görülmüş ve toplam 336 banka memurundan anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Anketler arasından 19 anket, uygun işaretlenmediği belirlenerek çıkarılmış ve 317 anket analize tabi tutulmuştur. Veriler, Haziran-Ağustos 2022 döneminde toplanmıştır. Tablo 1’de katılımcılara yönelik tanımlayıcı bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Yönelik Demografik Özellikler (N= 317)

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	162	51,1
	Erkek	155	48,9
İş Deneyimi	1-5 yıl	28	8,8
	6-10 yıl	90	28,4
	11-15 yıl	104	32,8
	16 yıl ve üzeri	95	30
Özel/Kamu	Özel	184	58
	Kamu	133	42
Yaş	21-35yaş	122	38,5
	36-50 yaş	195	61,5
Eğitim	Lise	7	2,2
	Önlisans	21	8,8
	Lisans	263	83
	Lisansüstü	26	8,2

### 2.3. Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada işgücü çevikliği ölçeği ve katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik soru formu kullanılmıştır. İşgücü çevikliğini ölçmek için Sherehiy (2008) tarafından geliştirilen ve Alavi vd. (2014) tarafından yeniden tasarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 25 madde ve 3 boyuttan

oluşmaktadır. Bu boyutlar proaktiflik (8 madde), uyumluluk (8 madde) ve esneklik (9 madde) olarak sıralanmaktadır. Ölçeğin orijinal dili İngilizcedir. İç tutarlılık analizi sonuçları  $\alpha = 0,70$  değerinin üzerinde olduğu için güvenilirliği sağlanmıştır (Proaktiflik  $\alpha = 0,95$ , Uyumluluk  $\alpha = 0,93$  ve Esneklik  $\alpha = 0,91$ ). Ölçeğin esneklik boyutunda bulunan 17., 18. ve 24. maddeler ters kodlanmıştır. Veriler 5'li Likert Ölçek kullanılarak toplanmıştır (1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Ölçek için Alavi'den e-posta yoluyla izin alınmış ve çeviri süreci başlatılmıştır. Ölçek çevirisi için bir uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir.

**Uyarlama çalışması** için Bayık & Gürbüz (2016) tarafından önerilen aşamalar takip edilmiştir. Uyarlama çalışmalarında ölçek ifadelerinde orijinal dildeki anlamın denkliliğini sağlayabilmek için çeviri ve geri süreçlerinden oluşan değerlendirmeler yanında, istatistiki yöntemler de kullanılarak nesnel incelemeler yapılması gerektiğini belirtilmektedir. Uyarlama sürecinin son aşamasında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin istatistiki analizler yapılmalıdır.

Söz konusu aşamalar dikkate alınarak her iki dile hâkim 4 kişi orijinal dildeki ifadeleri Türkçe 'ye çevirmiştir. Ardından yine her iki dile de hâkim 2 uzmanın değerlendirmelerine başvurulmuştur. Geri çeviri aşaması için daha önce ölçeği görmemiş 2 İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunu tarafından geri çeviri yapılmıştır. Daha sonra yine uzman görüşüne başvurularak ölçeğin son şekli kararlaştırılmış ve pilot çalışmaya geçilmiştir.

**Pilot çalışma**, Bayık & Gürbüz (2016) tarafından önerilmektedir. Ölçeğin çeviri ve geri çeviri işlemlerinin ardından, uygulamada ulaşmak istenilen anlamı tam olarak karşılamayacak ifadelerin var olabileceği ihtimali doğrultusunda pilot çalışma yapılması önerilmektedir. Bunun için banka çalışanlarından oluşan 12 kişilik bir gruba ölçek maddeleri hakkındaki yorumları sorulmuştur. Ölçeğin içerik geçerliliğini sağlayabilmek adına, uzman kadroyu oluşturan 12 banka çalışanı, söz konusu ifadelerin o yapıya uygunluğunu "uygundur" ya da "uygun değildir" şeklinde değerlendirmişlerdir. Değerlendirme sonucunda proaktiflik boyutundan 1, uyumluluk boyutundan 1 ve esneklik boyutundan 2 ifadenin uygun görülmediğine karar verilmiştir. Son olarak söz konusu 4 ifade ölçekten çıkarılarak proaktiflik (7), uyumluluk (7) ve esneklik (7) ölçeğe son şekli verilmiş ve istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir.

## 2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

21 ifadeli işgücü çevikliği ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için doğrulayıcı faktör analizi, normallik analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizler için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri düşük olan proaktiflik boyutundan 1, uyumluluk boyutundan 1 ve esneklik boyutundan 1 ifade ölçekten çıkarılarak, 18 maddelik işgücü çevikliği ölçeği analizlerde kullanılmıştır. Tablo 2'de işgücü çevikliği boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi oluşan faktör yükleri ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları verilmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,957 olarak bulunmuştur.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Estimate	S.E.	C.R.	p	
<b>Proaktiflik</b>	-----	0,925	0,879			
<b>Pro1</b>			0,868			
<b>Pro2</b>			0,836	0,049	19,486	***
<b>Pro3</b>			0,829	0,047	19,171	***
<b>Pro4</b>			0,804	0,051	18,171	***
<b>Pro5</b>			0,819	0,051	18,775	***
<b>Pro7</b>			0,773	0,051	17,016	***
<b>Uyumluluk</b>	-----	0,915	0,987	0,067	13,422	***
<b>Uyum1</b>			0,756			
<b>Uyum2</b>			0,76	0,07	14,077	***
<b>Uyum4</b>			0,828	0,072	15,55	***
<b>Uyum5</b>			0,863	0,075	16,333	***
<b>Uyum6</b>			0,828	0,068	15,557	***
<b>Uyum7</b>			0,78	0,073	14,502	***
<b>Esnelik</b>	-----	0,909	0,815	0,071	13,209	***
<b>Esn1</b>			0,834			
<b>Esn3</b>			0,657	0,067	12,838	***
<b>Esn4</b>			0,817	0,056	17,414	***
<b>Esn5</b>			0,854	0,054	18,64	***
<b>Esn6</b>			0,843	0,055	18,279	***
<b>Esn7</b>			0,76	0,064	15,656	***

\*\*\* p<.001 \*\* p<.05

Normallik analizi sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında bir değere sahip olması, verilerin uygun aralıkta olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Kline (2011), sosyal bilimlerde normallik dağılımı değerlerinin -3,5 ve +3,5 aralığına kadar esnetilebileceğini ifade etmektedir. Buna göre ölçek normal dağılım göstermektedir. Ölçeğin normal dağılım kriterlerine uygunluğunu belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve işgücü çevikliği çarpıklık (-1,821) ve basıklık (3,433) değerlerinin literatürde belirtilen sınırlar dâhilinde olduğu görülmektedir.

### 3. Bulgular

Çalışmada, katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının yaş, cinsiyet, deneyim yılı, eğitim düzeyi, çalışma pozisyonu ve çalışma deneyimine göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bunun için fark testlerinden yararlanılmıştır. Fark testleri ile bir ya da daha çok değişkene ilişkin ortalamalar ile iki ya da daha fazla grup karşılaştırılmakta; aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018: 218).

#### 3.1. Yaş Grupları Açısından İşgücü Çevikliği

Katılımcıların yaşları 21 ve 50 arasında değişmektedir. Buna göre katılımcıları 21-35 ve 36-50 olarak 2 grupta incelemenin mümkün olduğu görülmektedir. İşgücü çevikliği ve boyutlarına dair ortalamalarda yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 3'te görülmektedir.



Tablo 3. İşgücü Çevikliği ve Alt Boyutlarının Yaşa İlişkin Analizi

	Yaş Grubu	N	Ort.	Ss	T	p
İşgücü Çevikliği	21-35 yaş	122	3,77	,735	-1,368	,172
	36-50 yaş	195	3,87	,619		
<b>Boyutlar</b>						
Proaktiflik	21-35 yaş	122	4,12	,811	-1,352	,177
	36-50 yaş	195	4,24	,730		
Uyumluluk	21-35 yaş	122	3,48	,675	-1,317	,189
	36-50 yaş	195	3,57	,568		
Esneklik	21-35 yaş	122	3,69	,818	-1,664	,097
	36-50 yaş	195	3,83	,730		

İşgücü çevikliği ve boyutlarının yaş açısından bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre p değerleri ,05'ten büyük olduğu için anlamsızdır. İşgücü çevikliğinin yaş grubuna göre herhangi bir farklılık ortaya koymadığı görülmüştür.

### 3.2. Cinsiyet Açısından İşgücü Çevikliği

İşgücü çevikliği ve alt boyutlarının cinsiyet açısından bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi kullanılarak araştırılmıştır. Analiz bulguları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. İşgücü Çevikliği ve Boyutlarının Cinsiyete İlişkin Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	T	p
İşgücü Çevikliği	Kadın	162	3,78	,700	-1,415	,158
	Erkek	155	3,89	,629		
<b>Boyutlar</b>						
Proaktiflik	Kadın	162	4,13	,824	-1,477	,141
	Erkek	155	4,26	,691		
Uyumluluk	Kadın	162	3,49	,641	-1,371	,171
	Erkek	155	3,59	,579		
Esneklik	Kadın	162	3,71	,764	-1,554	,121
	Erkek	155	3,85	,768		

Anlamlılık testi sonuçlarında p değerinin sınır kabul edilen 0,05'ten büyük olması, gözlemlenen değerler arasında anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 347). Analiz sonucunda işgücü çevikliği ve alt boyutlarına ait p değerlerinin anlamlı olmadığı; cinsiyetler arasında bir farklılık göstermedikleri görülmektedir.

### 3.3. Çalışılan Sektör Açısından İşgücü Çevikliği

Katılımcılar, kamuya veya özel sektöre ait bankalarda çalışmalarına göre gruplandırılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ile kamuya ait ya da özel şirket bankalarında çalışmaya göre işgücü çevikliği ve alt

boyutlarının farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Tablo 5, söz konusu analiz bulgularını vermektedir.

**Tablo 5. İşgücü Çevikliği ve Alt Boyutlarının Çalışılan Sektöre Göre Analizi**

	Sektör	N	Ort.	Ss	T	p
<b>İşgücü Çevikliği</b>	Özel	184	3,83	,689	-,183	,855
	Kamu	133	3,84	,639		
<b>Boyutlar</b>						
Proaktiflik	Özel	184	4,16	,783	-,860	,390
	Kamu	133	4,24	,736		
Uyumluluk	Özel	184	3,53	,631	-,100	,920
	Kamu	133	3,54	,587		
Esneklik	Özel	184	3,77	,803	-151	,880
	Kamu	133	3,79	,718		

Tablo 5'teki analiz bulgularına göre katılımcıların kamuya ya da özel sektöre ait bankalarda faaliyet göstermeleri ile işgücü çevikliği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p = ,855$ ).

**Tablo 6. İşgücü Çevikliği ve Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi**

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Ss	SD	F	P
<b>İşgücü Çevikliği</b>	Lise	7	3,84	,797	3,313	,597	,617
	Önlisans	21	4,00	,523			
	Lisans	263	3,82	,687			
	Lisansüstü	26	3,90	,524			
<b>Boyutlar</b>							
<b>Proaktiflik</b>	Lise	7	4,11	1,029	3,313	,660	,577
	Önlisans	21	4,32	,520			
	Lisans	263	4,17	,791			
	Lisansüstü	2	4,35	,543			
<b>Uyumluluk</b>	Lise	7	3,53	,715	3,313	,572	,634
	Önlisans	21	3,69	,487			
	Lisans	263	3,52	,631			
	Lisansüstü	2	3,69	,482			
<b>Esneklik</b>	Lise	7	4,09	,876	3,313	,896	,443
	Önlisans	21	3,91	,733			
	Lisans	263	3,75	,780			
	Lisansüstü	2	3,89	,627			

### 3.4. Eğitim Düzeyi Açısından İşgücü Çevikliği

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre işgücü çevikliği ve alt boyutlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını göstermek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 6'da görülmektedir.

İşgücü çevikliği ve alt boyutlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği, ortalamaları karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarında, elde edilen p değerlerinin tümü 0,05'ten büyük olduğu için işgücü çevikliği ve alt boyutlarında eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Ancak, eğitim düzeyine göre katılımcı sayıları eşit olmadığı için bulunan değerler yorum yapmayı kısıtlamaktadır.

### 3.5. Deneyim Yılı Açısından İşgücü Çevikliği

İşgücü çevikliği ve alt boyutlarına ait ortalamaların çalışan deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. İşgücü Çevikliği ve Boyutlarının Deneyim Yılına Göre Analizi

	Deneyim Süresi	N	Ort.	Ss	SD	F	P
<b>İşgücü Çevikliği</b>	1-5 Yıl	28	3,69	,772			
	6-10 Yıl	90	3,78	,734	3,313	1,101	,349
	11-15 Yıl	104	3,87	,631			
	16 Yıl ve Üzeri	95	3,91	,604			
<b>Boyutlar</b>							
Proaktiflik	1-5 Yıl	28	3,96	,955			
	6-10 Yıl	90	4,11	,786	3,313	1,828	,142
	11-15 Yıl	104	4,27	,706			
	16 Yıl ve Üzeri	95	4,26	,728			
Uyumluluk	1-5 Yıl	28	3,42	,704			
	6-10 Yıl	90	3,49	,676	3,313	,910	,436
	11-15 Yıl	104	3,56	,579			
	16 Yıl ve Üzeri	95	3,60	,553			
Esneklik	1-5 Yıl	28	3,43	,849			
	6-10 Yıl	90	3,72	,798	3,313	3,328	,020
	11-15 Yıl	104	3,79	,792			
	16 Yıl ve Üzeri	95	3,93	,647			

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, işgücü çevikliğinin esneklik boyutu çalışma deneyime göre farklılık göstermektedir ( $p = ,020 < 0,05$ ). 16 yıl ve üzeri (ort.= 3,93) çalışma deneyimine sahip katılımcıların işgücü çevikliği ortalaması en yüksektir. Diğer taraftan, 1-5 yıl arası çalışma deneyimine sahip katılımcı sayısı (N= 28), diğer deneyim gruplarına göre kayda değer şekilde daha az sayıdadır. Bu durumun analiz sonuçlarını etkilemesi muhtemeldir. Ayrıca, 1-5 yıl arası deneyime sahip katılımcı sayılarının ortalaması en düşüktür (Ort.= 3,43).

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz piyasa yapısının en karakteristik özelliğini değişim olarak nitelenebilir. Hızla değişen iş süreçleri, iş yapış şekilleri, müşteri profili, değişen istek ve beklentiler ve bunları destekleyen dijital gelişmeler, süreçlere aynı hızda uyumlanan çevik çalışanlar talep etmektedir. Çeviklik, hızlı dönüşümler karşısında örgütlerin sürdürülebilirliğini ve süreçle uyumlu kalmasını ifade eden bir kavramdır (Breu vd., 2002). İşgücü çevikliği ise etrafındaki değişimleri farkında olan

ve bu bilinçle harekete geçen, yaşanan değişimlere uyum sağlayan ve görev geçişlerinde esnek olabilen çalışanları tanımlamak için kullanılır. İlgili literatürde işgücü çevikliğinin duygusal, davranışsal ve bilişsel birçok bireysel unsurla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu unsurlardan biri demografik etkenlerdir. Yapılan çalışmalarda işgücü çevikliğinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim yılı ve katılımcının yönetici olup olmaması gibi çeşitli unsurlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmada, Manisa merkezde faaliyet gösteren banka çalışanlardan beklenen işgücü çevikliğinin çeşitli demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amaçlanmıştır. Elde edilen verilerle katılımcıların yaş grupları, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, çalıştığı sektör ve deneyim yılı gibi çeşitli değişkenlere göre işgücü çevikliği ortalamaları incelenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi, katılımcıların yaş grupları açısından işgücü çeviklik ortalamalarının farklılık göstereceğidir. Literatürdeki bazı çalışmalarda işgücü çeviklik ortalamalarının çalışanların yaşı ile ilişkili olduğu ve yaş değişkeni açısından çeviklik ortalamalarının farklılık gösterdiği ifade dilmektedir (Sohrabi vd., 2014; Talwar vd., 2023; Thayyib & Khan, 2021). Yapılan t-testi sonuçlarına göre işgücü çevikliğinin yaş grupları açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p = ,172$ ). Araştırmanın ikinci hipotezi, işgücü çevikliği ortalamalarının cinsiyet açısından farklılık gösterdiğidir. Literatürdeki çalışmalarda işgücü çeviklik ortalamalarının cinsiyet açısından farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Talwar vd., 2023). Yapılan t-testi sonuçlarına göre katılımcıların işgücü çevikliği ortalamaları ile cinsiyet açısından bir farklılığa rastlanmamıştır. Sonuçlara göre  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir ( $p = ,158$ ). Yaş ve cinsiyet açısından çeviklik ortalamalarının bir farklılık göstermemesi literatürdeki çeşitli çalışmaları desteklemektedir (Pitafi vd., 2020; Abou-AL-Ross & Shatali, 2022; Pitafi vd., 2023; Sun vd., 2023; Pitafi & Ren, 2023, Rasheed vd., 2023).

Araştırmanın üçüncü hipotezi, katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının kamu sektörü ya da özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda çalışmaya göre farklılık göstereceğidir. Yapılan t-testi analizi sonucu katılımcıların çalıştıkları sektöre göre çeviklik ortalamalarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir ( $p = ,855$ ). Araştırma bulgularında özel sektör ya da kamu sektörü farkına rastlanmaması, bankacılık sektöründe dijital yoğun iş süreçlerinin hâkim olmasından kaynaklanabilir. Dijital teknolojilerin doğası hız ve yenilikle karakterizedir. Sonuç olarak, dijital teknolojilerin hız ve yenilik odaklı yapısının, hem kamu hem de özel sektör bankalarında benzer işgücü çevikliği seviyelerinin ortaya çıkmasına katkı sağladığı söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi, katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğidir. Literatürdeki çalışmalarda, eğitim düzeyi arttıkça işgücü çevikliği derecelerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (Rasheed vd., 2023). Yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir ( $p = ,617$ ). Ancak eğitim düzeyine göre katılımcı sayıları kayda değer şekilde farklılık göstermesi (Lise= 7, Önlisans= 21, Lisans= 263, Lisansüstü= 26) analiz sonuçlarının doğru şekilde yorumlanmasını sınırlamaktadır. Araştırmanın beşinci hipotezi, katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının deneyim yılına göre farklılık göstereceğidir. Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre işgücü çevikliği ortalamalarının deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p = ,349$ ). Yalnızca

işgücü çevikliğinin esneklik boyutunda söz konusu anlamlı farklılığa rastlanmıştır ( $p= ,020$ ). Esneklik boyutu açısından 16 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip katılımcıların işgücü çevikliği ortalamalarının (ort.= 3.93) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, eğitim düzeyinin işgücü çevikliği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak deneyim yılına bağlı olarak özellikle esneklik boyutunda, daha fazla deneyime sahip katılımcıların işgücü çevikliği seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma bulguları, çalışanların deneyim yılları arttıkça, iş stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulama ve farklı iş rolleri arasında hızlı geçiş yapabilme yeteneklerinin de güçlendiğini göstermektedir. Bu durum, daha fazla deneyime sahip bireylerin değişen koşullara ve belirsizliklere karşı daha esnek ve uyumlu hale geldiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, deneyimin, stresli durumlarla başa çıkabilme ve iş ortamındaki zorluklara daha dayanıklı olma konusunda önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Deneyim, aynı zamanda çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmelerine ve değişen iş koşullarına daha hızlı adapte olmalarına yardımcı olmaktadır, bu da genel işgücü çevikliğini artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırma, işgücü çevikliğinin çeşitli demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamış ve elde edilen sonuçlar literatürle karşılaştırıldığında bazı benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkmıştır. Öncelikle, yaş ve cinsiyetin işgücü çevikliği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Ulaşılan sonuç önceki çalışmalarda belirtilen bazı bulgularla örtüşmektedir (Pitafi vd., 2020; Abou-AL-Ross & Shatali, 2022). Ancak, yaş ve cinsiyet gibi demografik etkenlerin işgücü çevikliği üzerinde belirgin bir fark yaratmaması, çevikliğin daha çok bireysel beceriler ve çevresel faktörlere dayandığını düşündürmektedir. Bununla birlikte, eğitim düzeyinin işgücü çevikliği üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaması da literatürdeki bazı bulgularla çelişmektedir. Eğitim düzeyinin çeviklik üzerinde etkili olacağı yönündeki beklentinin karşılanmaması, katılımcı sayılarındaki dengesizlik ve sektörün dijital dönüşüm süreçlerinin etkisiyle açıklanabilir. Öte yandan, deneyim yılı açısından yapılan analizde yalnızca esneklik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuş ve deneyim arttıkça çalışanların çevikliklerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, daha fazla deneyime sahip çalışanların belirsizliklere karşı daha esnek ve uyumlu hale gelmelerini, stresli durumlarla başa çıkabilme becerilerinin gelişmesini açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işgücü çevikliğinin bir yandan bireysel gelişime, diğer yandan çevresel faktörlere bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları, işgücü çevikliğinin artırılmasında çeşitli demografik etkenlerin yanı sıra deneyim, esneklik ve dijital becerilerin daha belirleyici faktörler olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, organizasyonlar için önerilen ilk adım, çalışanların çevikliklerini artırmaya yönelik eğitim ve gelişim programları sunmak olmalıdır. Özellikle deneyim yılı yüksek çalışanların esneklik becerilerini geliştirebilecekleri stratejiler uygulanabilir. Ayrıca, dijital teknolojilerin iş süreçlerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, dijital dönüşümün hızla ilerlediği bankacılık sektörü gibi alanlarda, çalışanların dijital becerilerinin güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Gelecekteki araştırmaların farklı sektörlerde, farklı demografik gruplarla ve daha homojen örneklemelerle yapılması, bu konuda daha sağlam genellemeler yapılmasına imkân tanıyacaktır. Ayrıca, işgücü çevikliğinin yalnızca demografik faktörlerle değil, aynı zamanda örgüt kültürü ve liderlik tarzları gibi çeşitli örgütsel unsurlarla da ilişkili olabileceği göz önünde bulundurularak araştırmalar tasarlanması, ilgili literatüre katkı sunacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Abou-Al-Ross, S.A. & Shatali, D.J. (2022). The impact of workforce agility on organizational development: Agility in the INGOs working in the Gaza strip. *International Journal of Business & Management Studies*, 3(6), 36-52.
- Alavi, S. Wahab, D.A. Muhamad N. & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103- 118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bayık, M. E. & Gürbüz, S. (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: Yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.18394/iid.15648>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Dyer, R. & Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility (CAHRS Working Paper 98-12; 17-18), by L. Ithaca, NY: Cornell University.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling*, Guilford Publications.
- Leask, C. & Ruggunan, S. A (2021). Temperature reading of covid-19 pandemic employee agility and resilience in south africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1853. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376399>
- Maran, T., Liegl, S., Davila, A. & Moder, S. (2021). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*. 175, 121352. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *IUP Journal of Management Research*. 12(3), 59-60.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>

- Muduli, A. & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Pitafi, A.H., Rasheed, M.I., Kanwal, S. & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63, 101333. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101333>
- Pitafi, A.H. & Ren, M. (2021). Predicting the factors of employee agility using enterprise social media: Moderating effects of enterprise social media-related strain. *Internet Research*, 31(5), 1963-1990. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2019-0469>
- Pitafi, A.H., Rasheed, M.I., Islam, N., & Dhir, A. (2023). Investigating visibility affordance, knowledge transfer and employee agility performance. A study of enterprise social media. *Technovation*, 128, 102874. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102874>
- Rasheed, M.I., Pitafi, A.H., Mishra, S., & Chotia, V. (2023). When and how ESM affects creativity: The role of communication visibility and employee agility in a cross-cultural setting. *Technological Forecasting & Social Change*, 194, 122717. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122717>
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*. University of Louisville.
- Sohrabi, R., Asari, M. & Hozoori, M.J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (Case study: The companies of “Iran high council of informatics”). *Asian Social Sciences*, 10(4), 279-287. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n4p279>
- Sun, Y., Mengyi, Z., & Jeyaraj, A. (2023). How enterprise social media affordances affect employee agility: a self-determination theory perspective. *Information Technology & People*, <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0306>
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson Education.
- Talwar, S., Luqman, A., Kaur, P., Srivastava, P., & Mishra, S. (2023). How social networking ties mediate the associations between enterprise social media affordances and employee agility?. *Technological Forecasting & Social Change*, 195, 122759. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122759>
- Thayyib, P.V. & Khan, M.A. (2021). Do demographics influence workforce agility score of tax professionals in Bangalore, India? *Global Business and Organizational Excellence*, 40(4), 34-49. <https://doi.org/10.1002/joe.22084>

- Tunca, S., Elçi, M. & Murat, G. (2018). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 325-335. <https://doi.org/10.30803/adusobed.413208>
- Van Oyen, M. P., Gel, E. G. S. & Hopp, W. J. (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work system. *HE Transactions*, 33, 761-777. <https://doi.org/10.1080/07408170108936871>



### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Araştırmanın yürütülmesi ve/veya makalenin hazırlanması hususunda herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Finansman Beyanı**

Bu araştırmanın yürütülmesi ve/veya makalenin hazırlanması için herhangi bir mali destek alınmamıştır.

### **Etik Beyanı**

Araştırma etik standartlara uygun olarak yapılmıştır. MCBÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 20.06.2022 tarih ve 2022/06 sayılı toplantısında, çalışmanın etik açıdan uygunluğuna karar verilmiştir.

### **Yazar Katkı Beyanı**

Yazar Adı	Katkı oranı
Serap DEMİRLER	%100
Toplam	%100