



**KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL
SIKILIK-ESNEKLİK VE ALGILANAN
LİYAKATIN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE
ETKİLERİ**

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

Doktora Tezi

Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı

2023

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
KİŞİ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL SIKILIK-ESNEKLİK VE
ALGILANAN LİYAKATIN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİLERİ**

(Organizational Tightness-Flexibility in Public Sports Organizations and The Effects of The
Perceived Leader on Organizational Agility)

DOKTORA TEZİ

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

Danışman: Prof. Dr. Emre BELLİ

Erzurum

Ekim, 2023

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ tarafından hazırlanan “Kamu Spor Örgütlerinde Örgütsel Sıkılık-Esneklik Ve Algılanan Liyakatın Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkileri” başlıklı çalışması 17 / 10 / 2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı, Spor Yönetimi Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Orcan MIZRAK

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Danışman: Prof. Dr. Emre BELLİ

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Elif AKKUŞ

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Muhammet Cenk BİRİNCİ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 202..

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Fatih KIYICI

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Kamu Spor Örgütlerinde Örgütsel Sıkılık-Esneklik Ve Algılanan Liyakatın Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkileri” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

17 / 10 / 2023

Aslı ıslak imzalıdır

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca ve özellikle tezimin hazırlanmasındaki katkılarından dolayı öncelikle danışmanım Prof. Dr. Emre BELLİ hocama, doktora eğitimim sürecindeki desteklerinden dolayı Prof. Dr. Orcan MIZRAK’a, Prof. Dr. Necip Fazıl KİSHALI’ya, Doç. Dr. İzzet UÇAN’a, Doç. Dr. İsmail KARATAŞ’a, Doç. Dr. Muharrem Alparslan KURUDİREK’e, Dr. Bülent TATLISU’ya ve Merve ÇABUK’a, Tez İzleme Komitesi üyesi hocalarıma, Atatürk Üniversitesi “Spor Bilimleri Fakültesi” ve “Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü” yönetici ve personellerine, tez çalışmamı maddi olarak destekleyen “Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri” birimine; veri toplama sürecine içten ve gönüllü katılımlarıyla destek veren Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarına, veri toplama sürecinde destek olan dost ve akrabalarım, her türlü desteklerinden dolayı annem Hünkar SEÇKİN, babam Yılmaz SEÇKİN, eşim Öztürk AĞIRBAŞ, oğlum Kuzey Ali AĞIRBAŞ ve kızım İpek AĞIRBAŞ’a teşekkür ederim.

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

ÖZ

DOKTORA TEZİ

KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL SIKILIK-ESNEKLİK VE ALGILANAN LİYAKATIN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

Ekim 2023, 133 Sayfa

Amaç: Bu araştırmanın amacı kamu spor örgütlerinde örgütsel sıklık-esneklik ve algılanan liyakatın örgütsel çeviklik üzerine etkilerini çeşitli demografik özelliklerle karşılaştırmalı olarak incelemektir.

Yöntem: İlişkisel tarama modeli kullanılan bu araştırmanın evreni GSB'nin tüm çalışanları, örnekleme ise merkezde 594 ve taşrada 3467 olmak üzere toplam 4061 çalışandır. Araştırma verileri kişisel bilgi formu, Gelfand vd. (2011) tarafından geliştirilip Bozagaç (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sıklık-Esneklik Ölçeği", Gök (2017) tarafından geliştirilen "Liyakatli Yönetici Nitelikleri Ölçeği", Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilip Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 26.0 programında frekans analizi, bağımsız gruplarda t-testi, tek yönlü varyans analizi, pearson korelasyon ve basit ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmış ve anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ alınmıştır.

Bulgular: GSB'nin ortalamasının üzerinde sıkı ve çevik bir kurum olduğu, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve aile gelir düzeyi, yönetsel bölge, çalışma şekli, iş pozisyonu, hizmet süresi değişkenlerine göre sıklık-esneklik, liyakatli yönetici nitelikleri algıları ve örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı farklar olduğu, sıklık ve liyakatli yönetici nitelikleri algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel çevikliğin yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız ve boyutları ile toplam çeviklik puanını yordadığı belirlendi.

Sonuç: Araştırmada; erkelerin kadınlardan, bekarların evlilerden, taşrada çalışanların merkezdekilerden daha yüksek sıklık algısına sahip oldukları; eğitim, aile geliri ve çalışma süresi arttıkça sıklık algılarının azaldığı; taşra çalışanlarının merkezdekilerden daha yüksek çeviklik algısına sahip oldukları; eğitim ve aile geliri arttıkça çeviklik algılarının arttığı; örgütsel sıklık-esneklik ve liyakatli yönetici nitelikleri algılarının ise örgütsel çevikliğin anlamlı açıklayıcıları olduğu sonuçlarına ulaşıldı.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çeviklik, Sıklık-Esneklik, Spor Yönetimi, Yönetici Nitelikleri

ABSTRACT

DOCTORAL DISSERTATION

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL TIGHTNESS-FLEXIBILITY AND PERCEIVED MERIT ON ORGANIZATIONAL AGILITY IN PUBLIC SPORTS ORGANIZATIONS

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

October 2023, 133 Pages

Purpose: This Ph.D. thesis aims to examine the effects of organizational tightness-flexibility and perceived merit on organizational agility in public sports organizations, comparatively with various demographic characteristics.

Method: Adopting the relational screening model, the population of this research is all employees of GSB, and the sample is a total of 4061 employees: 594 in the city center and 3467 in the provinces. The data was obtained through a demographic information form, “the Organizational Tightness-Flexibility Scale” developed by Gelfand et al. (2011) and adapted to the Turkish context by Bozağaç (2021), “The Qualifications Of Capable Administrator Scale” developed by Gök (2017) and “the Organizational Agility Scale” developed by Sharifi and Zhang (1999) and adapted to Turkish by Akkaya and Tabak (2018). The data was analyzed via SPSS 26 by adopting frequency analysis, independent samples t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation, simple linear regression, and multiple regression analysis by taking significance value as $p < 0.05$.

Findings: The findings showed that GSB is a tight and agile institution above average. A significant difference was found between the tightness-flexibility values, the perceptions of competent manager qualities, and the organizational agility regarding gender, age, marital status, education level and family income, administrative region, working style, job position, and service period. It was also determined that the perceptions of firmness and competent manager qualities predicted the competence, flexibility, responsiveness, speed, and dimensions of organizational agility and the total agility score at a statistically significant level.

Conclusions: The results showed that men have a higher perception of tightness than women, single people have a higher perception of tightness than married people, and those working in rural areas have a higher perception of tightness than those in the city center. Additionally, as education level, family income and working hours increase, perceptions of tightness decrease and rural employees have a higher perception of agility than those in the city center while as education level and family income increase, perceptions of agility also increase. It was concluded that the perceptions of organizational tightness-flexibility and competent manager qualities are significant explainers of organizational agility.

Keywords: Administrator Qualifications, Organizational Agility, Tightness-Flexibility, Sports Management.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	5
Araştırmanın Sınırlılıkları	7
Varsayımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	8
Örgütsel Sıkılık-Esneklik	8
Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı	9
Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sınıflamaları ve Boyutları.....	12
Kültürel Sıkılık-Esneklik	17
Örgüt Kültürünün Sıkılık Esneklik Boyutu.....	19
Yönetici	21
Yönetici Tipleri	22
Liyakat Sistemi ve Mertitokrasi Kavramı	22
Liyakat İlkesinin Uygulamasındaki Temel Kriterler	23
Kamu Personel Sistemlerinde Liyakat İlkesinin Yeri.....	25
Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarında Liyakat Süreci.....	26
Liyakatlı Yönetici Nitelikleri	28
Örgütsel Çeviklik	29
Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modelleri	32

Örgütsel Çevikliğin Yetenekleri	39
Çevik Örgütlerin Özellikleri	41
Çevik Örgütlerde Yöneticilerin Rolü	43
Türkiye Cumhuriyeti Kamu Spor Teşkilatı	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
Yöntem	46
Araştırma Yöntemi.....	46
Evren ve Örneklem	46
Veri Toplama Araçları	46
Uygulama	48
Verilerin Analizi.....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	52
Bulgular	52
Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Özelliklerine Ait Bulgular.....	52
Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarına Ait Bulgular	53
Katılımcıların Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarına Ait Bulgular	57
Katılımcıların Örgütsel Çeviklik Algılarına Ait Bulgular	64
Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerine Ait Bulgular	72
Katılımcıların Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerine Ait Bulgular.....	75
BEŞİNCİ BÖLÜM	80
Tartışma ve Sonuç	80
Öneriler.....	103
KAYNAKÇA	104
EKLER	128
Ek 1. Etik Kurul Kararı.....	128
Ek 2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni	129
Ek 3. Veri Toplama Araçları	130
ÖZGEÇMİŞ.....	133

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik ve Normallik Analizi Sonuçları	49
Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	50
Tablo 3. Örgütsel Sıkılık-Esneklik ve Algılanan Liyakatin Örgütsel Çeviklik Üzerine Yordama Modeli	51
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri	52
Tablo 5. Katılımcıların Mesleki Özellikleri	53
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	53
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	54
Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	54
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	54
Tablo 10. Katılımcıların Aile Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	55
Tablo 11. Katılımcıların Kurumlarının Yönetimsel Bölgesi Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	55
Tablo 12. Katılımcıların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	55
Tablo 13. Katılımcıların İş Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	56
Tablo 14. Katılımcıların Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	56
Tablo 15. Katılımcıların Bu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması	57
Tablo 16. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması	57
Tablo 17. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması	58

Tablo 18. <i>Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	58
Tablo 19. <i>Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	59
Tablo 20. <i>Katılımcıların Aile Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	60
Tablo 21. <i>Katılımcıların Kurumlarının Yönetimsel Bölgesi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	60
Tablo 22. <i>Katılımcıların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	61
Tablo 23. <i>Katılımcıların İş Pozisyonu Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	62
Tablo 24. <i>Katılımcıların Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	63
Tablo 25. <i>Katılımcıların Bu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması</i>	64
Tablo 26. <i>Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	64
Tablo 27. <i>Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	65
Tablo 28. <i>Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	66
Tablo 29. <i>Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	66
Tablo 30. <i>Katılımcıların Aile Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	67
Tablo 31. <i>Katılımcıların Kurumlarının Yönetimsel Bölgesi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	68
Tablo 32. <i>Katılımcıların Kurumlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	68
Tablo 33. <i>Katılımcıların İş Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	69
Tablo 34. <i>Katılımcıların Kurumlarının Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	70

Tablo 35. <i>Katılımcıların Kurumlarının Bu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması</i>	71
Tablo 36. <i>Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Yetkinlik Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	72
Tablo 37. <i>Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Esneklik Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	72
Tablo 38. <i>Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Cevap Verme Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	73
Tablo 39. <i>Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Hız Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	74
Tablo 40. <i>Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Toplam Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	74
Tablo 41. <i>Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Yetkinlik Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	75
Tablo 42. <i>Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Esneklik Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	76
Tablo 43. <i>Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Cevap Verme Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	77
Tablo 44. <i>Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Hız Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	78
Tablo 45. <i>Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Toplam Boyutu Üzerindeki Etkisi</i>	79

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

B	: Regresyon Testi Katsayısı
F	: Tek Yönlü Varyans Analizi Test Değeri
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
n	: Örneklem Sayısı
p	: İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi
r	: Korelasyon Testi Değeri
R²	: Korelasyon Test Değerinin Karesi
Ss	: Standart Sapma
t	: Bağımsız Gruplar T Testi Değeri
$\bar{X}$	: İstatistiksel Dağılım Ortalama Değeri
β	: Regresyon Testi Katsayısı

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

İnsanlık adına hizmet üreten örgütler, günümüz dünyasında ekonomi, bilim, teknoloji, eğitim, sağlık, iletişim, spor hizmetleri gibi pek çok alanda faaliyetler üretmektedirler (Petenkaya, 2010). Örgütler, bireylerin fiziksel, zihinsel ve düşünsel emeklerini bir araya getirerek, tek başlarına başaramayacakları işleri etkili ve verimli bir şekilde ifa etmelerini mümkün kılan yapılarıdır (Tutar, 2007). Bu örgütlerde çalışanlar, ekonomik gereksinimlerinin yanı sıra sosyal ihtiyaçlarını da karşılayarak varlıklarını sürdürmektedirler (Özüpek, 2013, s. 46). Birer değer üreten çalışanlar, kişisel gelişiminden topluma fayda sağlamaya kadar tüm faaliyetlerini kurumları sayesinde gerçekleştirmektedirler (Karabekir & Ünlü, 2015). Aynı zamanda toplumun bir parçası olan bu iş görenler, işlerine yönelik karar verme, problem çözme, hesap verme, değişime direnme, esnek olma vb. pek çok konuda toplumsal norm ve kurallarından etkilenecek kurumlarına katkı sağlarlar (Kara & Begenirbaş, 2021). Bu durum çalışan davranışlarının, sosyal norm ve yaptırım gücünden, bireyin ait olduğu grup veya diğerlerinden nasıl etkilendiğini açıklayan örgütsel sıklık- esneklik kavramıyla yakından ilişkilidir.

Örgütsel sıklık-esneklik; normların bağlayıcı olması, yani normların son derece belirgin ve yaygın olduğu, yaptırımların ne derece bağlayıcı olduğu; normlardan sapmaların hangi ölçüde hoş karşılandığı ve cezalandırıldığı ile ilgili bir kavramdır (Pelto, 1968). Bazı toplumlarda normlar, açık bir biçimde belirtilmiş olup sadece küçük olan sapmalar tolere edilebilir. Normalin üzerindeki sapmalardan dolayı bazı ağır yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Esnek olan toplumlarda ise normlardan sapma davranışlarına tolerans yüksektir ve özellikle sosyal durumlar için açık ve net belirlenmiş normlar bulunmamaktadır. Sıkı toplumların ortak yaşanmışlıklarında, bazı bireysel olarak yapılan davranış kalıplarındaki benzerliğin ve bununla birlikte örgütsel baskıların daha yoğun olması nedeni ile genel olarak daha yüksek uyum gözlenmektedir. Doğal olarak bireyler esnek toplumlara göre daha fazla birbirlerine benzerlik gösterir (Gelfand vd., 2006). Buradaki temel ayrım hesap verme zorunluluğudur. Kendilerinde yüksek hesap verme zorunluluğu hisseden kişiler, ideal olan benlikten ziyade “olunması gereken” kişiliği rehber alarak sapma ve hata yapmamaya odaklanmaktadır. Esnek toplumlarda ise bireyler, ideal benliğini rehber alıp daha çok başarıya ve yükselmeye odaklanır. Hedefe ulaşmak ve başarmak onlar için hata yapmamaktan

daha önemlidir (Wasti & Fiş, 2010). Bu durum yenilikçiliği ve gelişimi desteklemektedir. Çünkü yenilikçilik için bazı düşünce kalıplarından kurtulmak gerekmektedir (Kirton & Bailey, 1991). Örgütsel sıklık-esneklik kavramının birçok örgütsel çıktı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisinin yanı sıra bazı örgütsel özelliklerin de bu kavram üzerinde etkisi söz konusudur (Gelfand vd., 2006). Gelfand vd. (2006), sıklık ve esneklik kavramını belli topluluk içinde olan yaptırımların ve sosyal normların önemi, kapsamı ve etki gücü olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre sıklık ve esneklik kavramı bireyde var olan davranışların sosyal norm ve yaptırımlarda ne derece etkilendiğini araştırmaktadır. Sıklık ve esneklik kavramını ilk kez kuramsallaştıran kişinin “Pelto” olduğu bilinmektedir (Wasti & Fiş, 2010). Berry (1966), sıklık ve esneklik kavramını psikolojik boyutta ele alarak bireyin kendisini diğerlerinden ayırabilmesi ile ilişkilendirirken, Triandis (1989) ise birey ilişkisini kültür ile temel olarak sıkı toplumlarda toplumsal benlik, esnek toplumlarda ise bireysel benlik kavramının ön planda olduğu ifadesine yer vermiştir. Örgütler, içinde yaşadıkları toplumun kültürel paradigmasının bir eseridir. Örgütlerin kültürel özelliklerinin kendine özgü oluşmasında en temel etkenin toplumsal değerler yani ulusal kültür olduğu bilinmektedir. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün birçok özelliği ulusal kültürle paralellik göstermektedir (Hofstede vd., 1990). Bunlara göre kültürel anlamda olan sıklık eğilimi yüksek toplumlarda faaliyet gösteren örgütün, sıklık kültür boyutuna geçiş yapacağı düşünülebilir (Üstün & Katlav, 2019).

Sıklık-esneklik kavramı pek çok farklı alanda örgütlerin işleyişlerine yönelik süreçleri etkilemektedir. Örgütsel sıklığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar yüksek hesap verme zorunluluğu hissettiklerinden dolayı, kendilerini ifade etmede ve yenilikçi potansiyellerini ortaya koyamada zorlanabilmektedirler (Kılınç, 2020; Özeren, 2011). Kurumsallık düzeyi yüksek olan, ülke ekonomisine yön veren şirketlerin esneklik düzeyleri de yüksek olmakla birlikte; örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Üstün, 2015). Fakat toplumun temel kültürel değerlerine bağlı olarak oluşan sıklığın hakim olduğu örgütlerde, kurallar, standartlar ve yaptırımların öne çıkmasıyla çalışanların bazı olumsuz eğilimleri de önlenabilir. Kültürel eğilimlerin sıkı veya esnek özelliklerini karşılaştırırken, birinin diğerinden daha iyi veya üstün olduğu sonucuna varmak doğru değildir. Her iki yaklaşımın da avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Özeren, 2011). Yapılan araştırmalar incelendiğinde spor yönetim alanlarında ya da örgütlerinde sıklık-esneklik konusunda bir araştırma olmaması dikkat çekicidir. Spor örgütleri de diğer birçok kuruluş gibi belirli yönetsel yapılara ve çeşitli hizmet kollarına sahiptir. Bu nedenle sıklık-esneklik konusunda da incelenmesinin yararlı olacağı kanaati oluşmuştur.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için gereken bilgi, beceri ve kaynakların etkili olarak kullanılmasını sağlayan yönetsel süreçler bir diğer önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada astları tarafından izlenen ve ön planda olan yöneticilerin liderlik, etkili iletişim, teknik, beşeri ve kavramsal becerilere yönelik bazı yeteneklere sahip olması beklenir. Bu özellikler liderlik becerileri, iletişim becerileri, eğitimsel-sanatsal beceriler ve mesleki yeterlilik ve uzmanlık şeklinde gruplandırılmaktadır. Buna göre çalışanların liyakat algıları yüksek olanların öncelikli olarak atanması örgütler açısından önem taşımaktadır (Gök, 2017).

Liyakat temelli personel sistemi, hizmete başlama ve yükselme süreçlerinde yetenek ve başarının anahtar bir rol oynadığı, hizmet şartlarının ve ödüllerin hizmet kalitesine katkı sağlamasının yanı sıra bunun sürekliliği için de düzenlendiği bir sistemdir (Castilla & Benard, 2010). Bir kişinin, kendisine iş verilmeye uygun olduğu ve o işe yaraşırılık durumu anlamına gelmektedir. Aslında liyakatin en temelinde yapılan iş için hak ediş, layığı ile yerine getirme halidir. Kamu hizmetlerine girme hakkı başlıklı Anayasanın 70. maddesi liyakat ilkesinin tanımı olarak bilinmektedir. 16. Maddede geçmekte olan ifade, “Liyakat ilkesi, kamu hizmetlerine ilk girişte görevin gerektirdiği özellikler dışında ayırım gözetilmemesi.” şeklindedir (Şen, 1995; TDK, 2021; Yılmaz, 2011). Liyakat temelli personel sisteminde, görevlere atanmalar ve terfiler, sadece çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerine dayandığı için, liyakat ilkesine uygun yöneticiler örgüt içinde adalet ve hakkaniyet duygusunu güçlendirir. Bu yaklaşım ayrıca çalışanların motivasyonunu artırır ve verimliliklerini yükseltir (Özdemir, 2013). Bu sistem, nitelikli ve başarılı yöneticilerin atanmasıyla, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına ve sürdürülebilirliğini sağlamasına önemli katkılarda bulunur.

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, küreselleşme ve dijital dönüşüm gibi faktörler nedeniyle iş dünyasında rekabet oldukça artmıştır. Bu gelişmeler sonucunda da, insanların ihtiyaç ve beklentileri de sürekli değişmektedir. Müşteriler, daha iyi ürün ve hizmetler talep ederken; çalışanların, esnek çalışma düzenleri, iş ve yaşam dengesi, öğrenme ve gelişim fırsatları gibi konularda beklentileri değişmektedir. Bunların yanı sıra tüm dünyayı etkisi altına alabilen pandemiler, doğal afetler veya ekonomik krizler gibi olağanüstü durumlar, siyasi, ekonomik ve sosyal olaylar gibi birçok faktör iş yaşamında belirsizlikler yaratarak; örgütleri değişen durumlara karşı hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmaya zorlamaktadır. Rekabetçi bir avantaj sağlamak, müşteri beklentilerine cevap vermek, belirsizlik ve risk yönetimini kolaylaştırmak, teknolojik değişime uyum sağlamak ve kriz durumlarıyla başa çıkmak için örgütlerin çevikliği benimseyerek değişen dünya koşullarına uyum sağlamaları hayati önem taşımaktadır. Ancak çeviklik sadece ani oluşan durumlara yönelik anında tepkiyi içermez, aynı zamanda bir örgütün "özellikle yenilik ve öğrenme aracılığıyla fırsatları öngörmesini ve

yakalamasını" gerektirir (Felipe vd., 2017). Bu değişikliklerin gerçekleştirilmesi için dinamizmi kolaylaştıran ve destekleyen özgün bir çevik kültür oluşturulması gerekmektedir. Çeviklik kavramı, genellikle kaynaklarda teknoloji ve üretim açılarından ele alınsa da, etkili bir örgüt kültürü örgütsel çevikliğin temel dayanağını oluşturur (Ashrafi vd., 2005).

Çeviklik, bir organizasyonun çevresindeki değişiklikleri (tehditler, fırsatlar veya her ikisi) belirleyebilme ve bu değişimlere hızlı bir şekilde tepki vererek müşteri, hissedar kaynakları, stratejiler ve süreçlerini yeniden düzenleme kapasitesini ifade eder (Ganguly vd., 2009). Çeviklik, sadece uyum sağlama ve değişikliklere alışma yeteneği değil, aynı zamanda şirket yapısı, teknoloji, tesisler, organizasyon sistemleri ve personel yeniden yapılandırmasıyla anlık, beklenmeyen ve genellikle kısa vadeli fırsatları değerlendirmek için başarılan bir adapte olma kabiliyetidir. Bu, bir alandan diğerine geçmek anlamına gelmez; tamamen yeni bir yaklaşım ve işbirliği gerektirir (Arslan, 2007). Organizasyonun yüksek bir kalitede ve etkin performans üreterek, kararlı bir şekilde değişen ve parçalara ayrılan bir küresel piyasalarda daha rahat çalışma becerisi sağlar (Tsourveloudis & Valavanis, 2002). Yazılanların ışığında örgütsel çevikliği, organizasyonun gelişimini etkileyen, insan kaynaklarının bilgi birikimini artıran, hızla değişen ortamda hareketlerini hafifletebilen, yapılan ürünlerinin geliştirilmesi yoluyla, organizasyonun asıl hedefine ulaşma kabiliyeti olarak ifade edebiliriz.

Örgütsel çeviklik; yetkinlik, cevap verme, hız ve esneklik olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Sharifi & Zhang, 1999). Bu çalışmada iki farklı esneklik kavramı incelenmekle birlikte bu iki kavram birbirlerinden farklı içeriğe sahiptirler. Kültür boyutu olan ve sıklığın tersi olarak bilinen esneklik, normlardan sapmalara karşı toleransın hoş görülmesi olarak ifade edilirken, örgütsel çevikliğin alt boyutu olan esneklik ise organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama ve değişen gereksinimlere göre yeniden yapılanma yeteneğidir (Gelfand vd., 2006; Sharifi & Zhang, 1999).

Örgütsel çeviklik üzerinde etkili olan çeviklik faktörleri pek çok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınarak belirlenmiştir. Çeviklik unsurları içerisinde yer alan güçlü strateji, insan kaynağı, liderlik, işbirlikleri, teknoloji, kurumsal kültür gibi çevikliği açıklayan kavramlar mevcut iken, liyakatli yönetici nitelikleri ile örgütlerin sıkı ya da esnek yapılarının çeviklik üzerinde etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada bir kamu kurumu örneği üzerinden sıklık esneklik ve liyakatli yönetici niteliklerine göre algılanan liyakatın örgütsel çeviklik üzerine etkileri çalışanların çeşitli demografik ve mesleki özellikleri de dikkate alınarak açıklanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler ışığında örgütsel çeviklik kavramı bu açılardan da değerlendirilerek genel olarak yönetim özel olarak da spor yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel sıklık-esneklik algıları ve algılanan liyakatın örgütsel çeviklik üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapıldı.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Bu araştırmanın problem konusunu, kamu spor kurumu olan Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın örgütsel sıklık-esneklik, algılanan liyakat düzeyleri ve örgütsel çeviklik durumlarının belirlenmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Yazın taraması kapsamında, spor kurumlarında örgütsel sıklık-esneklik, algılanan liyakat düzeyleri ve örgütsel çeviklik ilişkisine yönelik yapılacak ilk araştırma olması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Problem

GSB çalışanlarının örgütsel sıklık-esneklik ve liyakatli yönetici nitelikleri algılarının örgütsel çeviklik üzerine etkisi var mıdır?

Alt Problemler

- 1- GSB çalışanlarının kurum bölgelerine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 2- GSB çalışanlarının kurum bölgelerine göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 3- GSB çalışanlarının kurum bölgelerine göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 4- GSB çalışanlarının kadrolu, sözleşmeli ya da geçici çalışma olma durumlarına göre örgütsel sıklık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 5- GSB çalışanlarının kadrolu, sözleşmeli ya da geçici çalışma olma durumlarına göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 6- GSB çalışanlarının kadrolu, sözleşmeli ya da geçici çalışma olma durumlarına göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 7- GSB çalışanlarının iş pozisyonlarına göre örgütsel sıklık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 8- GSB çalışanlarının iş pozisyonlarına göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 9- GSB çalışanlarının iş pozisyonlarına göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 10- GSB çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları arasında fark var

mıdır?

- 11- GSB çalışanlarının cinsiyetlerine göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 12- GSB çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 13- GSB çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 14- GSB çalışanlarının yaşlarına göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 15- GSB çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 16- GSB çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 17- GSB çalışanlarının medeni hallerine göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 18- GSB çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 19- GSB çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 20- GSB çalışanlarının eğitim durumlarına göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 21- GSB çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 22- GSB çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 23- GSB çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 24- GSB çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 25- GSB çalışanlarının bu kurumdaki hizmet sürelerine göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 26- GSB çalışanlarının bu kurumdaki hizmet sürelerine göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?
- 27- GSB çalışanlarının bu kurumdaki hizmet sürelerine göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 28- GSB çalışanlarının aile gelir düzeylerine göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları arasında fark var mıdır?
- 29- GSB çalışanlarının aile gelir düzeylerine göre liyakat algıları arasında fark var mıdır?

- 30- GSB çalışanlarının aile gelir düzeylerine göre örgütsel çeviklik durumları arasında fark var mıdır?
- 31- GSB çalışanlarının örgütsel sıklık-esneklik algıları ile örgütsel çeviklikleri arasında bir ilişki mıdır?
- 32- GSB çalışanlarının örgütsel sıklık-esneklik algıları örgütsel çevikliğin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- 33- GSB çalışanlarının liyakatli yönetici nitelikleri algıları ile örgütsel çeviklikleri arasında bir ilişkisi var mıdır?
- 34- GSB çalışanlarının liyakatli yönetici nitelikleri algıları örgütsel çevikliğin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma,

- ✓ GSB çalışanlarıyla,
- ✓ Ulaşılabilen 63 il ile,
- ✓ Çalışanların seçili kişisel ve mesleki özellikleri ile,
- ✓ Çalışanların liyakat algıları ile,
- ✓ Çalışanların örgütsel sıklık-esneklik algıları ile,
- ✓ Çalışanların örgütsel çeviklik düzeyleriyle ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Bu araştırmada çalışanların anket sorularını;

- ✓ Doğru bir şekilde algıladıkları,
- ✓ İçtenlikle ve tarafsızca cevapladıkları varsayılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Örgütsel Sıkılık-Esneklik

Örgüt kültürü; bir kurumun değerleri, inançları, davranışları, normları ve iş yapış biçimlerini ifade eden bir kavramdır ve örgütün tüm boyutlarını etkileyen bir yapıya sahiptir. Ancak örgütler, bulundukları toplumsal ve kültürel değerlerden etkilenme durumundadırlar (Adler, 1991; Dickson vd., 2003; House vd., 2004). Örgütler, konumlandıkları toplumun kültürel paradigmasının bir yansıması olarak ortaya çıkar ve bu kültür, örgüt üyeleri vasıtasıyla varlığını devam ettirir (Smircich, 1983). Bu nedenle norm ve kurallar örgütten örgüte farklılık gösterirken; çalışanlar, kendilerini bu yazılı olmayan kurallara uymak zorunda hissederler (Stroh vd., 2002). Bu norm ve kurallar, bazı örgütlerde katı olabilirken, bazılarında ise kurallardan sapmalara yönelik hoşgörü söz konusudur. Bu kuralların varlığı, esnekliği veya katılığı toplumsal farklılıklara dayanmaktadır (Hofstede vd., 1990). Örgüt üyelerinin uymakla yükümlü olduğunu düşündüğü sosyal normların; gücü, davranışları nasıl etkilediği, hatalara yönelik uygulanan yaptırımlar, normlardan sapmaların ne kadar kabul edilebilir olduğu, toplumsal kültürün bir boyutu olan sıkılık-esneklik kavramıyla ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada; toplumun yansıması olarak kabul edilen örgütlerdeki sıkılık-esneklik boyutunun, örgütün çeviklik düzeyini ne ölçüde etkilediği incelenmiştir. Ancak, örgüt kültürünün çeviklik üzerindeki etkisi her zaman olumlu olmayabilir. Eğer örgüt kültürü değişime dirençli, katı ve eski alışkanlıklara bağlı bir yapıdaysa, bu durum örgütün çevikliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgütsel çeviklik, bir örgütün değişen şartlara hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlama kapasitesidir. Sıkılık-esneklik kavramı ise, toplum içindeki sosyal normların, kuralların, kısıtlamaların ve yaptırımların etkisini gücünü ve önemini ifade eder. Sıkılık-esneklik kavramının iki önemli bileşenini inceleyerek çeviklik kavramıyla karşılaştırdığımızda, karşımıza çıkan sonuç pek de şaşırtıcı değildir.

Sosyal Normların Gücü ve Yaygınlığı: Toplum içindeki sosyal normlar, belirli davranış ve eylemlere yönelik kabul edilen standartlardır. Sosyal normlar, toplum üyeleri tarafından ne kadar önemsendiğini ve ne denli yaygın bir şekilde benimsendiğini ifade eder (Chan vd., 1996). Eğer toplum içinde sosyal normlar güçlü ve yaygınsa, bireyler bu normlara daha bağlı davranacaklardır. Yani bir toplumda sosyal normlar sıkı ve katı bir şekilde uygulanıyorsa ve

normlardan sapmalara hoşgörü gösterilmiyorsa, bu durum örgütsel çevikliği olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü örgütler, esneklik ve yenilikçilik gerektiren durumlarda bile değişime direnç gösterebilirler (Avolio & Luthans, 2006). Fakat örgütlerin sıkı kültürel özelliklere sahip olması onların olumsuz özelliklere sahip olduğu anlamına gelmeyebilir. Sıkılık düzeyi yüksek olan örgütlerin daha düzenli ve uyumlu çalışma potansiyeline sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin işleyişlerine ve çevikliklerine katkı sağlayabilir.

Normlardan Sapma ve Yaptırımların Hoşgörüsü: Sıkılık-esneklik kavramı aynı zamanda toplum içinde normlardan sapmalara ve bu sapmalara yönelik yaptırımlara da odaklanır. Eğer bir toplumda normlardan sapmalar hoş karşılanmaz ve sıkı bir şekilde yaptırımlar uygulanırsa, bu durumda toplum sıkı kabul edilir. Eğer normlardan sapmalara daha hoşgörülü bir yaklaşım varsa ve yaptırımlar daha az sertse, bu durumda toplum esnek olarak kabul edilir (Wasti & Fiş, 2010). Bu durum; esnek bir toplum yapısının örgütsel çeviklik düzeyini arttırdığını gösterebilir. Eğer bir toplumda normlardan sapmalara daha hoşgörülü bir yaklaşım varsa ve sıkı yaptırımlar yerine esneklik gösteriliyorsa, bu durum örgütsel çevikliği olumlu yönde etkileyebilir. Çünkü örgütler, değişime uyum sağlama ve yenilikçilik konusunda daha istekli ve açık olabilirler. Fakat esnek örgütlerin farklılıklara yönelik toleransının yüksek olması; değişime açıklık, çeşitliliği kabullenme gibi olumlu sonuçlar ortaya koysa da, örgütte verimliliği ve performansı olumsuz bir şekilde etkileyecek, sosyal kayırmaya neden olacak, çevikliği olumsuz yönde etkileyecek durumlar yaratabilir. Bir çok araştırmada örgütsel çeviklik konusunda teknoloji, operasyonel süreçler, örgüt yapısı, paydaşlar ve işgücünün etkileri ele alınmış olmasına rağmen, sıkılık-esnekliğin etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı çok farklı disiplinler tarafından ele alınmış fakat kültürü tek bir kalıpta tanımlamanın zorluğu nedeniyle ortak bir tanımlama yapma hususunda fikir birliğine varılamamıştır (Tayeb, 1994). Bu tür sosyal birimlerde kavramsal ve anlamsal karışıklıklar yaşanması onların açık bir şekilde tanımlanmasını zorlaştırır. Fakat kültürü, bir grubun üyelerinin ortak bir geçmişe sahip olmaları özelliğinden yola çıkarak açıklayacak olursak; kültürün gücü, varoluşunun uzunluğuna, grup üyeliğinin istikrarına ve gerçekleşen tarihsel deneyimlerin duygusal yoğunluğuna bağlıdır (Dursun, 2013).

Antropologlar kültürü toplumların tarihleri boyunca geliştirdiği gelenekler ve ritüeller olarak değerlendirmiştir (Schein, 2010, s. 7). Sosyal bilimler açısından ise; “toplumdan topluma farklılık gösteren düşünce ve eylem modelleri ile bu bağlamda oluşturulup kullanılan toplumsal araç ve gereçlerle ilişkisini” inceler. E.B. Taylor tarafından ilk kez 1865 yılında

teknik anlamda kullanılan ve temel bir terim haline getirilen kültür kavramı, “insanların toplum üyeleri olarak edindiği bilgi, sanat, gelenekler ve alışkanlıklar gibi becerileri içeren karmaşık bir bütündür” (Şimşek vd., 2011, s. 42). Gustav Klemn "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" adlı eserinde kültürü; “insanoğlunun yetenekleri, becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama stilleri” şeklinde ifade etmiştir (Uygur & Baykan, 2007).

Bir toplumu oluşturan üyeler tarafından paylaşılan anlamlar bütünü olan kültür; bireylerin yetiştiği, yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevreden etkilenmektedir (Köse & Ünal, 2000). Kültür, sürekli olarak etrafımızı saran dinamik bir olgudur ve başkalarıyla etkileşimlerimizle sürekli olarak tekrarlanır. Aynı zamanda davranışları yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normdan oluşur (Schein, 2010, s. 8). Sathe (1983) ise kültürü, bir toplumun kolektif olarak paylaştığı belirgin olmayan ve önem taşıyan fikirlerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Adler (1991)'in ifadesine göre, kültür, bir toplumda öne çıkan ve geniş çapta desteklenen inanç, değer, tutum, norm ve davranışları belirleyen tüm etkinlikleri içerir. Hofstede (1984)'de göre kültür; zihinsel programla yoluyla bir grup insanı diğerlerinden ayırmaktadır. Ülkemizde kültür kavramını ilk sistemli şekilde tanımlayan isim Ziya Gökalp'tir. Gökalp'e göre kültür, "bir topluma özgü sanat, din, ahlak, hukuk, gelenekler, adetler, iktisadi ve fenni hayatın toplamı" dır ve kültürün milli bir kavram olduğunu öne sürmüştür (Gökalp, 2001, s. 25).

Her toplumun kendine özgü kültürel özelliklere sahip olduğu gibi, örgütlerin de kendi benzersiz kültürel özellikleri mevcuttur (Dickson vd., 2003; House vd., 2004; Hofstede vd., 1990; Tınar, 1990). Son yıllarda, bazı örgütsel araştırmacılar ve yöneticiler, kültürü insanlarla ilişkilerini düzenleme biçimleri veya bir örgütün benimsenen değerleri ve inanç sistemleri olarak tanımlamak için kullanmışlardır. Aynı zamanda örgüt kültürünün, toplumun inanç değer ve tutumlarından etkilenecek oluştuğunu ifade etmişlerdir. Yönetim literatüründe genellikle, etkin performans için kültüre sahip olmanın gerekli olduğu ve kültür ne kadar güçlü olursa, örgütün o denli etkili olacağı yönünde olacağı görüşü hakimdir (Schein, 2010, s. 8). Dolayısıyla örgüt ve yönetim stilleri bağlarını yerel kültürden kopararak gelişim gösteremezler. Zengin bir örgüt kültürü oluşturmak için yerel kültürle çatışmayan; çağdaş evrensel özellikler taşıyacak şekilde sentez yapabilen örgüt ve yönetim biçimi oluşturulmalıdır. Çünkü toplumsal yapıyı göz önünde bulundurmayan, örgüt sistemindeki gelişmeleri sadece dışarıdan yoğun bir aktarıma bağlı olarak gerçekleştiren sistemler, yaşanabilecek iç çatışmalar ve kutuplaşmalar nedeniyle gereken başarıyı elde edemezler. Çalkantılı bir geçiş sürecinden sonra kendi yapısına uygun çözümler üreten Japonya bunun en iyi örneğidir. Çünkü Japonya kendi kültürünü yadsımayan,

farklı kültürlerin yaratıcılığı ve üretkenliğini sentezleyen örgüt yapıları ve yönetim stilleri oluşturarak bugünkü teknolojik düzeye ulaşmıştır (Sargut, 1985).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zamanla geliştirdikleri gelenekler, düşünce yapısı ve normlar toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kırım, 1998, s. 58). Örgütün kültürel yapısı içerisinde yer alan normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar üyelerinin düşünce yapısını belirler ve örgüt içinde paylaşılan ideolojiler, semboller ve temel değerler vasıtasıyla nasıl davranmaları gerektiği konusunda onları yönlendirir (Aladwan vd., 2016; Dinçer & Fidan, 1996, s. 401; Lages vd., 2020; Leung & Morris, 2015; Schein, 2010). Özellikle Türk kamu sektörünün yapısı göz önünde bulundurulduğunda; bürokratik esaslara dayalı kuralların (Göküş, 2000) çalışanlarından örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranış sergilemelerini gerektirmektedir (Yılmaz & Kılavuz, 2002). Örgüt kültürü, bir kurumun, seremonilerinden, törenlerinden, hikayelerinden, kahramanlarından, değer sistemleri ve davranış normlarından, örgütün çalışma koşullarına, çalışanların iletişim biçimlerine, ücretlendirme sistemlerine, çalışma alanlarının dizaynına varana kadar bir dizi somut ürünle tanımlanabilir. Ayrıca bu ürünler sistemin istikrarını ve sürdürülebilirliğini sağlar (Akıncı, 1998, s. 36; Beyer, 1981; Deal & Kennedy, 1982, s. 4; Pettigrew, 1979; Pfeffer, 1981; Wagner & Hollenbeck, 2010). Örgütlerde amaç, bağlılık, düzen hem kurucuların veya diğer temel şahsiyetlerin eylemleriyle hem de inançlar, ideoloji, dil, ritüel ve efsane gibi unsurların birleşimi aracılığıyla oluşur ve tüm bunların toplamı örgüt kültürü olarak adlandırılır (Pettigrew, 1979). Kozlu, örgüt kültürünü, "bir organizasyonun çalışanlarına ilettiği semboller, seremoniler ve mitolojilerin birleşimi olarak ortaya çıkan temel değer ve inançlar bütünü" olarak ifade etmiştir (Kozlu, 1986, s. 63). Schein'e göre örgüt kültürü, "çalışanların hem dış faktörlere uyum sağlayabilmesi hem de iç bütünleşmeyi sağlamaya yönelik geliştirdiği belirli düzeni" ifade eder. Schein, örgüt yapısında yer alan normlar, değerler, kurallar, duygular ve örgüt iklimi gibi hususların çalışanlar tarafından keşfedilerek temel düşünce ve fikirler geliştirdiğini ifade etmiştir (Schein, 2010, s. 6). Peters ve Waterman (1982)'a göre sürekli olarak başarılı olan organizasyonların en önemli özelliği, yeniliği ve stratejik eylemleri destekleyen, bilinçli olarak geliştirilmiş tanınabilir kültürlerle sahip olmalarıdır. Deshpande ve Webster (1989)'a göre, organizasyonel kültür, öğrenildiği grupların dışsal uyum ve içsel entegrasyon süreçlerinde paylaşılan temel varsayımların, değerlerin, inançların ve örgüt ikliminin bir desenidir ve organizasyondaki davranış normları ile bir organizasyonu diğerinden ayıran davranışları içerir.

Örgüt kültürü, içerisinde bulundukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenerek oluşur. Fakat kendi özel çevrelerine, kendilerine has girdilerine, yapılan işin niteliğine göre her

örgüt kendi kültürünü oluşturur (Erdem & İşbaşı, 2001; Hofstede vd., 1990). Yine de tüm örgütler için geçerli örgüt kültürüne ilişkin ortak varsayımlar mevcuttur. Bunlar; örgüt kültürünün her örgütte var olması, sosyal olarak inşa edilmesi, olay ve sembollerin tüm üyeler açısından anlamlı olması, örgütsel davranışa yol gösterici güçlü bir araç olması, her örgütün kültürünün, diğerlerinden farklı ve özgün olması şeklinde sıralanabilir (Ott, 1989, s. 52).

Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sınıflamaları ve Boyutları

Örgüt kültürü, organizasyonun özellikleri ve karakterini tanımlamak için kullanılan kapsamlı bir terimdir ve temel değerler, yönetimin ve çalışanların inançları, etikleri ve karşılıklı davranış kurallarını içerir. Örgütsel kültür aynı zamanda, bir organizasyonda var olan formal ve informal inançlar ve davranışların toplamından oluşur. Formal yönü, organizasyonun yapısal düzenlemelere göre yazılı beyanlar ve işleyiş biçimleriyle ilgilenirken, informal yönü, işlerin nasıl yapıldığına, çalışanların birbirleriyle nasıl davrandığına ve fikir ve bilgi alışverişine ne kadar istekli olduklarına odaklanır (Spasojević Brkić vd., 2019). Örgüt kültürüne yönelik yapılan çalışmalarda çok farklı sınıflama ve boyutlama mevcuttur.

Örgüt kültürünün oluşumu ve değişiminde hem örgüt içi ve hem de örgüt dışı faktörler etkili olmaktadır (Özalp & Kirel, 2000, s. 98-99). Yasalar, tüketiciler, rakipler, örgütün içerisinde bulunduğu sektör, toplum yapısı ve toplumun kültürel değerleri ise dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Sargut, 1994). İç çevre faktörleri; örgütün faaliyet alanı ve bu yönde belirlenen amaç ve hedeflerini kapsamaktadır. Örgütün yapısı, biçimselliği, ast-üst ilişkileri, çalışanların sorumluluk derecesi, bireylerin risk alabilme sınırları, koordinasyon, kurallar ve düzenlemeler, örgüt içi iletişim biçimi bu çerçevede sayılabilir (Güleç, 2008). Örgütler, çeşitli alt sistemlerden meydana gelirken, örgüt kültürü de benzer şekilde farklı alt kültürlerin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır (Danışman & Özgen, 2008). Örgüt üyelerinin büyük bir kısmının paylaştığı ve örgütün tamamını etkileyen kültür “egemen kültür” olarak ifade edilirken; örgütteki grup üyelerinin belirli ortak değer, norm ve anlayışlar ile kendilerini farklı tanımlamaları alt kültür olarak ifade edilir (Terzi, 2000). Çalışanların, demografik özellikler (Cox, 1993; Trice & Beyer, 1993), bölgesel ya da etnik farklılıklar (Kozan, 2002; Ott, 1989) gibi örgütsel yapılanmaya dayalı farklı fonksiyonel rollere bağlı olarak ortak nitelikler taşımaları (Schein, 1996; Hofstede, 1998), örgütsel değer ve normlarda farklılaşmayı sağlar. Buna göre, alt kültürü oluşturan üyeler aynı ortamda çalışmasalar bile, değer ve normlar alt grup üyeleri tarafından algılanma, paylaşılma ve benimsenme bakımından benzerlik gösterir (Danışman & Özgen, 2008).

Başka bir örgütsel kültür oluşumu ise bütünlük, farklılaşma ve dağınıklık şeklinde Martin (2002) tarafından üç farklı boyutta incelenmiştir. Martin'e göre, herhangi bir örgüt

kültürü, üç perspektifin tümünde uyumlu olan unsurlar içerir. Bütünlük perspektifi, örgütün tüm üyeleri tarafından fikir birliği sağlanan kültürel yapıyı ifade eder (Martin, 2002). Örgütün paylaşılan değerleri, normları inançları ne kadar fazlaysa, organizasyonun teknolojiyi, değişimi başarılı bir şekilde benimsemek için daha güçlü bir konumu olur (Demirel & Karadal, 2007). Ancak, bu perspektif, örgütün farklı alt kültürlerini ihmal ettiği için eleştirilmektedir (Jackson, 2011). Buna karşılık, farklılaşma perspektifi kültürün eşit şekilde paylaşılmadığını kabul eder. Yani aynı durumlar, örgütün alt grupları (veya alt kültürler) tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir. Martin (2002)'e göre örgüt kültüründe, "bir organizasyon içinde uzlaşma vardır, ancak belirli bir alt kültür düzeyindedir" (Martin, 2002, s. 102). Dağınıklık perspektifi, "belirsizliği, çağdaş dünya daki organizasyonel işleyişin normal, belirgin ve kaçınılmazı mümkün olmayan bir parçası olarak görür". Örgüt genelince kabul edilen veya belirli alt gruplar tarafından paylaşılan kültürden ziyade daha spesifik bakış açılarına ve anlamlara odaklanır (Martin, 2002, s. 105). Buradaki amaç, sürekli değişen kültürel karmaşıklığı çözmek ve anlamaktır.

Başka bir sınıflandırma da güçlü kültür-zayıf kültür biçiminde yapılmıştır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılan değerleri ifade eder (Özkalp & Kirel, 2000). Güçlü bir örgüt kültüründe; kültürel unsurlar çalışanları birbirine bağlar ve herkes örgüt amaç ve hedeflerinin bilincindedir. Zayıf örgüt kültüründe ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamaması, alt kültürler arası ilişkilerin yetersizliği, ortak bakış açısı oluşturulamaması, kuşku, düşmanlık gibi çalışanlar arası bağların gevşek olmasına neden olacak bir sosyal iklim görülmektedir (Robbins, 1994; Robbins & Judge, 2012, s. 522). Güçlü örgüt kültüründe, çalışanlarda motivasyon ve bağlılık düzeyleri yüksek olduğu için çalışanların performanslarının yüksek olduğu ve işgücü devir oranının az olduğu görülmektedir (Erdem & İşbaşı, 2001).

Örgüt kültürüne yönelik en bilindik sınıflamalardan birini kültürler arası farklılıkları belirlemek amacıyla Hofstede (1980) yapmıştır. Hofstede ve Bond (1988), kültürel boyutları; güç mesafesi, bireycilik- toplumsallık, belirsizlikten kaçınma, maskülenlik-feminenlik şeklinde analiz ederek oluşturmuştur. Ulusal kültürü tanımlamak için kullanılan boyutlardan olan güç mesafesi, toplumdaki eşitsizliği açıklamak için kullanılmaktadır (Hofstede, 2001). Toplum üyeleri arasında güç dağılımına yönelik eşitlik algılarının hangi düzeyde olduğunu ifade eder (Sargut, 2001). Ayrıca Hofstede (1980) güç mesafesi kavramını ast-üst ilişkilerini inceleyerek örgütsel düzeyde değerlendirmiştir. Buna göre; karar alma süreçlerinde üstlerin astları sürece dahil edip etmemesi ve örgütlerin bu güç dağılımındaki eşitsizliği ne ölçüde kabul ettiği ile ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olması, astlar ve üstler arasındaki eşitsizliğin göstergesidir. Güç mesafesi yüksek olan kurumlarda statü, unvan ve pozisyon büyük önem taşımakta, astlarla

yöneticiler arasındaki mesafe korunmaktadır. Bu tür örgütlerde gücün dağılımındaki eşitsizlikler fazlasıyla görülmektedir. Güç mesafesi düşük olan örgütlerde astlar ve üstler arasındaki mesafe azalır, iletişim yeteneği artar. Çalışanlar karar süreçlerine dahil edilir (Hofstede, 1991). Bir diğer boyut olan bireysellik-toplumsallık, bir toplumda bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi öne çıktığını belirleyen kültürel bir değişken olarak kabul edilir (Roberts & Helson, 1997, s. 641). Bireycilik yönü yüksek düzeyde olan toplumlarda ben düşüncesi hâkimdir ve değerleri, eylemleri bağımsız ve rekabetçi bir şekilde analiz etme eğilimleri yüksektir (Triandis & Suh, 2002). Toplumculuk yönü yüksek olan ülkelerde gruplara bağımlılık söz konusudur ve grup ihtiyaçları ön planda tutulur. Kişi ihtiyaçlarını grup normları çerçevesinde şekillendirir (Sargut, 2001, s. 185). Bir başka boyut olan belirsizlikten kaçınma boyutu, bilgi yetersizliğinden kaynaklanan, yaşanan hızlı değişimlerin kestirilememesi sonucu bireylerin yaşadıkları kaygı düzeylerini açıklamaktadır (Hofstede, 1984). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan örgütlerde bireyler kendilerini güvende tutmak için risk almaktan kaçınırken, kurallara uymayı tercih ederler. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu örgütler daha esnektir ve yeniliğe açıklık söz konusudur (Hofstede, 1991). Maskülenlik-feminenlik boyutunda ise; Maskülen toplumlarda rekabet ve bireylerin motivasyonu başarıya dayalıdır. Başarıya yönelik bir hayranlık söz konusudur. Bireyler daha çok hırslı, iddialı ve kendini kabul ettirme odaklıdır. Feminen toplumlarda ise odak noktası, iyi ilişkiler kurmak ve yaşam kalitesinin yüksek olması üzerinedir. En iyi olmak ve rekabetten ziyade herkesin mutlu olması ön plandadır (Hofstede, 1980; Sargut, 2010).

Kluckhohn vd. (1961), "Değer Yönlendirmesi" olarak adlandırdıkları çevreyle ilişki, temel insan doğası, zaman yönlendirme, faaliyet yönlendirme, yer yönlendirmesi ve insanlar arası ilişki gibi altı farklı boyutu içeren bir model oluşturmuşlardır. Bu modele göre, toplumların problemlerle nasıl başa çıktığına dair kültürel yönelimlerini ifade eder (Francesco & Gold, 1998). Çevreyle ilişkide; bazı toplumlar gelişen olayların kaçınılmaz olduğunu düşünerek itaat etmeyi tercih etmektedirler. Bazı toplumlar olayları kontrol etmek isterken, bazı insanlar ise doğa ile uyum içinde yaşamayı tercih ederler (Erkenekli, 2014, s. 574; Francesco & Gold, 1998). Bir diğer boyut olan zaman yönlendirme; toplumların geçmiş, şimdiki zaman, gelecek zamana yönelik olarak hangisine odaklandığını ifade etmektedir. Geçmiş zamana odaklı toplumlarda gelenekler vurgulanırken, şimdiye odaklı toplumlarda kısa vadeli işler öne çıkar ve geleceğe yönelik toplumlarda özellikle uzun vadeli işler önemsenir (Kavoğlu, 2009; Köksal, 2007). Temel insan doğası boyutu, insanları iyi, kötü veya tarafsız şekilde değerlendirmeyi içermektedir. Genel olarak kişilerin iyi olarak algılandığı toplumlarda, güven duyma eğilimi hakimken, bireylerin kötü olduğu düşünülen toplumlarda insanların birbirine güven duyması konusunda sorunlar yaşanmaktadır (Kavoğlu, 2009). Faaliyet yönlendirme

boyutu, yapmak, kapsamak/kontrol etmek ve varoluş bileşenlerinden oluşmaktadır. Yapmaya yönelik toplumlarda, başarının ölçüsü bireylerin dışarıdan görülebilen standartlara uygunluğudur. "Kapsama" kültürleri, mantıklılık ve rasyonalitenin öne çıktığı kültürlerdir. Bu tür kültürlerde, bireyler isteklerini kontrol altında tutarak düzenli davranışlar sergilerler. "Varoluş" kültürü ise "yaşamayı deneyimlemek" fikrini benimser (Kavoğlu, 2009). İnsanlar arası ilişki boyutu, bireysel, grupsal ve hiyerarşik olmak üzere üç farklı şekilde incelenmiştir. "Bireysel" vurgusunun yapıldığı toplumlarda, bireylerin kişisel özellikleri ve kazanımları önem taşır. "Grup" odaklı toplumlar, uyum, dayanışma ve sadakati simgeler. Bu topluluklarda, bireyler birbirlerinin sorumluluklarını üstlenmekten çekinmezler. "Hiyerarşik" kültürlerde ise grup ilişkileri ve örgütteki grupların sıralaması büyük öneme sahiptir. Bu boyut, bazı toplumlarda bireyselliğin, bazı toplumlarda ise grup eğiliminin daha belirgin olduğunu ifade eder. Bireyselliğin öne çıktığı toplumlarda başarı bireysel olarak kabul edilirken, grup odaklı toplumlarda grup başarısı daha baskındır (Erkenekli, 2014, s. 575). Yer yönlendirme boyutu, insanların mekânı nasıl paylaştığını incelemektedir. Eğer bir yer herkesin ortak kullanımına açıksa, bu durumda "toplumun ortak malı" anlayışı hâkimdir. "Gizlilik" boyutunun belirgin olduğu toplumlarda, bireyler özel alanlarının korunmasına büyük önem verirler. "Karışık" kültürlerde ise mekân hem kişisel hem de toplumsal bir kavram olarak algılanır (Francesco & Gold, 1998).

Trompenaars ve Hampden-Turner (2011), farklı kültürlerden çalışanlara sahip olan örgütlerde yönetici sorunlarına yönelik yaptığı çalışmada, her kültürün sorunlara yönelik çözümlerinin farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu sorunları bireyler arası ilişkilerden kaynaklı, çevreyle ilgili ve zamana ilişkin tutumlar şeklinde üç grupta incelemiştir. Daha sonra bireyler arası ilişkilerden kaynaklı durumları; bireysellik-toplumsallık, evrensellik-özellik (ayrındıcılık), kesinlik-dağınıklık, tepkisizlik-duygusallık, başarmak-tanımak olarak 5 grupta incelemiştir (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011, s. 8).

Quinn ve arkadaşlarının "Etkinlik Değeri Modeli"nde ise örgüt başarısının üzerinde kültürel değişimlerin etkilerini incelemiştir; klan, hiyerarşi (bürokrasi), adhokrasi ve pazar kültürü olmak üzere dört kültür tipi ortaya çıkarmıştır (Quinn & Cameron, 1983; Quinn & McGrath, 1985). Klan tipi kültürde çalışanlar arasında uyum, bağlılık, katılım ve takım çalışması son derece önemlidir ve çalışanlar örgütü bir çeşit klan olarak görürler (Deshpande vd., 1993). Adhokrasi kültüründe çalışma ortamı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir ortam olarak görülür. Bu tür örgütlerde, kararlar genellikle sezgiler sonucunda alınır. Bu bağlamda, liderler yaratıcı ve risk almayı göze alabilir, örgütü bir arada tutmada deneyime ve yeniliğe bağlılık önemli bir unsur olarak görülür. Bu örgütler uzun vadede hizmetlerini genişletmeye ve yeni kaynaklar

edinmeye önem verirler (Cameron & Quinn, 2006). Bu kültürün temel inançlarını esneklik ve hoşgörü oluştururken, örgütsel etkinlik, yeni pazarlar bulma ve yeni yöntemler bulma yoluyla büyümeyi içerir (Deshpande vd., 1993). Hiyerarşi (bürokrasi) kültürü, mantıklılık ve rasyonellik temelinde işlerini yürütür. Bu modelde, bir örgüt ne kadar uzmanlaşır ne kadar merkezileşir ve ne kadar resmiyetçi olursa o kadar başarılı kabul edilir. Bu tür örgütlerde otorite kurallara dayalıdır ve güç, teknik bilgi sahibi bireyler tarafından kullanılır. Somut analizlere dayalı olarak kararlar alınır ve liderler genellikle tutucu ve ihtiyatlı davranırlar (Bruner vd., 2001; Kaya, 2008). Piyasa (pazar) kültürü ise, üretkenlik ve verimlilik öncelikli performans ölçütleri olarak belirlenmiş ve hedeflere yönelik takibi vurgulayan akılcı bir kültürdür. Bu kültürde yetkinlik genellikle yöneticilere aittir ve yöneticiler yeteneklerine dayanarak yetki kazanırlar. Bu tür örgütler daha çok dış çevre faktörlerine odaklanır ve örgüt yapısı sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliğe dayalıdır. Bu tür örgüt yapıları dış çevre faktörlerine daha fazla odaklanır. Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde liderler, üretici ve rekabetçi bir rol üstlenirler ve işlerin yürütülmesi konusunda sıkı ve talepkar bir yaklaşım benimserler (Cameron & Quinn, 2006).

"Örgüt kültürü" konusundaki tanımlamalara bakıldığında, "belirli işlerin nasıl yapıldığı" "örgüt ritüeli", "organizasyon iklimi", "ödüllendirme sistemi" ve "temel değerler" gibi ifadeler üzerinden açıklandığı görülmektedir. Bu kavramlar örgüt kültürünü sadece belirli yönlerini gözlemleyebilir. Örgüt kültürünün daha kesin bir şekilde tanımlanması için belirli bir grup tarafından paylaşılan, ortak özellikleri olan unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Kültürel boyutlar göz önünde bulundurularak yönetilmesi gereken örgütlerde, kültür genellikle farklı katmanlarda var olduğu için göz ardı edilebilir (Spasojević Brkić vd., 2019). Bu nedenle araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınan deneysel araştırmalar sonucu birçok örgüt kültürü boyutu oluşturulmuştur. Bu tanımlamalar ve boyutlandırmalar bir arada ele alındığında daha çok; organizasyon yapısı (Ankrah & Langford, 2005; Brkić vd., 2011; Hofstede, 2002), risk alma (Deal & Kennedy, 1982; Lopez vd., 2004), organizasyonun temel odaklanma alanı (Detert vd., 2000; Hofstede, 2002), çalışanların ilerleme ve gelişim olanakları (Ankrah & Langford, 2005), Çalışanların bilgi ve yetkinlik düzeyi (Ankrah & Langford, 2005; Hofstede, 2002; Schein, 2010), Organizasyonun çatışmalara yaklaşımı (Detert vd., 2000), kontrol mekanizmaları (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Detert vd., 2000; Lopez vd., 2004), ödüllendirme sistemi (Ankrah & Langford, 2005), Organizasyondaki formalizasyon derecesi (Ankrah & Langford, 2005; Brkić vd., 2011; Hofstede, 1998; Lim, 1995), Organizasyonun hedeflere veya sonuçlara odaklanması (Denison vd., 2003; Hofstede, 1998), Organizasyonun hızlı tepki verme yeteneği (Ankrah & Langford, 2005; O'Reilly vd., 1991), Organizasyondaki iletişim tarzı (Hofstede, 2002; Lopez vd., 2004) temelleri üzerine kurulduğu görülmektedir.

Gelfand vd. (2006), kültürü anlamak için sadece değerlere odaklanıldığında, normlar, kurallar, sosyal ağ ve çevre gibi çok daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisinin göz ardı edildiğini düşünmüşlerdir. Bu nedenle norm temeli üzerine kurulan örgüt kültürü boyutu olarak sıklık-esneklik kavramı üzerine vurgu yapmışlardır. Hofstede'nin toplumsal ve bireysel düzeydeki çalışmalarında kullandıkları toplumsal kültür boyutları, örgütsel seviyede de kullanılabilmektedir (Wasti & Fiş, 2010). Bu nedenle bu araştırmada norm ve kurallara odaklanan toplumsal kültürel sıklık-esneklik boyutu (Gelfand vd., 2006; Pelto, 1968; Triandis, 1989) örgütsel düzeyde ele alınarak, örgütsel çeviklik üzerine etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır.

Kültürel Sıklık-Esneklik

Bir toplumda sosyal normların ne kadar baskın olduğunu ve toplumda bu normlardan sapmalara yönelik toleransı ifade eden kültürel sıklık/esneklik boyutu, çeşitli disiplinlerde kavramsal olarak ele alınmıştır (Gelfand vd., 2006; Wasti & Fiş, 2010; Gelfand vd., 2011; Üstün, 2015). Kültürel sıklık-esneklik teorisi ilk olarak geleneksel toplumların antropolojik çalışmalarından türetilmiştir (Pelto, 1968). Antropolog Pelto (1968) nüfus yoğunluğu, akrabalık sistemleri ve ekonomik sistemleri de dahil ederek çeşitli faktörleri tanımlamış ve sıklık-esneklik konusuna kuramsal bir boyut kazandırmıştır. Buna göre sıkı ve esnek kültürel yapıların belirleyicisi olarak; nüfus yoğunluğu, akrabalık ilişkileri, toplum yapısı ve ekonomik yapı gibi değişkenlerden bahsetmiştir. Yani yoğun akrabalık ilişkileri olan ve nüfus yoğunluğu fazla olan tarım toplumlarında sıklık boyutu yüksek olmaktadır (Pelto, 1968). Berry (1966), sıklık-esneklik kavramını psikolojik boyutta ele alırken, bireyin kendisini diğer bireylerden ayırabilme yeteneğiyle ilişkilendirir. Bu, bireyin kendi değerleri, inançları, düşünceleri ve davranışları üzerinde bağımsız bir şekilde düşünebilme ve karar verebilme yeteneğini ifade eder. Sıklık-esneklik boyutu, bir toplumun bireylerinin ne kadar kişisel özgürlüğe, ifadeye ve farklılık kabulüne sahip olduğunu yansıtan bir ölçüdür. Esnek bir toplumda bireyler genellikle farklı düşüncelere ve davranışlara daha açık olabilirken, sıkı bir toplumda bu tür farklılıklara daha az hoşgörü gösterilebilir. Boldt (1978) ile Boldt ve Roberts (1979) sıkı ve esnek toplumları sosyolojik açıdan inceleyerek rol beklentileri ve inisiyatif konularına odaklanmışlardır. Sıkı toplumlarda rol beklentilerinin daha keskin ve belirlenmiş olduğunu, yani bireylerin belirli rolleri daha katı bir şekilde gerçekleştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu toplumlarda bireyler genellikle toplumsal normlara daha sıkı bir şekilde uymak zorundadır ve inisiyatif alma konusunda teşvik daha azdır. Bu şekilde, toplumun sıkı veya esnek olması, rol beklentileri ve bireylerin davranışlarına ne kadar müdahale edildiği bilgisiyle ölçülür. Sıkı toplumlar daha düzenli ve belirlenmiş rolleri desteklerken, esnek toplumlar bireylere daha fazla özgürlük ve

inisiyatif sağlayabilir. Triandis (1989), kültür ile birey arasındaki ilişkiye odaklanarak esnek ve sıkı toplumların bireylerin benlik algısını nasıl etkilediğini açıklamıştır. Esnek toplumlarda, bireysel benlik daha ön planda iken sıkı toplumlarda ise toplumsal benlik daha baskındır. Triandis (1989/2004), kültürün sıklık-esneklik boyutunun diğer kültürel boyutlarla doğrudan ilişkili olduğunu belirtse de onlardan farklı bir boyut olarak ele almıştır. Yani bu boyut diğer kültürel boyutlarla ilişkili olsa da boyut, farklı bir şekilde ele alınmış ve tek başına bir kültür boyutu olarak değerlendirilmiştir.

Gelfand vd. (2011), bu konuya odaklanarak 33 ülkede toplam 7.293 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada, güçlü normlara sahip kültürleri zayıf normlara sahip kültürlerle sapma toleransına göre karşılaştırarak kültürel sıklık-esneklik boyutunun diğer kültürel boyutlardan farklı olduğunu ve diğer kültürel değerlerden bağımsız özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Gelfand vd., 2011). Örneğin belirsizlik ortamlarında kişilerin kendilerini tehdit altında hissetmeleri olarak tanımlanan belirsizlikten kaçınma boyutunu ele aldığımızda; sıkı toplumlarda belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olması beklenir. Fakat yapılan çalışmalar, sıkı bir toplum özelliği gösteren ülkelerde belirsizlikten kaçınma düzeylerinin düşük olabileceğini, benzer şekilde esnek toplum özelliği gösteren ülkelerde belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olabileceğini göstermiştir (Hofstede vd., 2010). Benzer şekilde güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerin sıkı toplum özellikleri gösterdiği, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerin de esnek toplum özellikleri gösterdiği çalışmalar bulunmaktadır (Gelfand vd., 2011; Gelfand, 2012). Bu durum, kültürel sıklık-esneklik boyutunun diğer kültürel boyutların tamamlayıcısı olsa da onlardan bağımsız bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Gelfand vd., 2006). Bunlara ek olarak sıkı özellikler gösteren toplumlarda belirli alanlara özgü istisnai esnek özellikler görülebilmektedir (Özeren, 2011).

Gelfand ve arkadaşları (2006) kültürel sıklık-esneklik boyutunu tanımlarken belirli bir toplumdaki normların ve yaptırımların bağlayıcılığına vurgu yapmışlardır. Normlar, bir kültürde bireylere doğru ve yanlış ayrımını gösteren kural ve standartlardır (Robbins & Judge, 2012). Normların bağlayıcılığı, belirli bir toplumda normların ne kadar net ve yaygın olduğunu ifade ederken, yaptırımların bağlayıcılığı ise bu normlardan sapmalara karşı ne kadar hoşgörü gösterildiği veya cezalandırma uygulandığını belirtir. Başka bir deyişle, normların ve yaptırımların bağlayıcılığı, bir toplumda belirli davranışları ne kadar kapsamlı bir şekilde yönlendirdiğini ve bu davranışlardan sapmalara nasıl tepki verildiğini ifade eder (Wasti & Fiş, 2010).

Örgüt Kültürünün Sıkılık Esneklik Boyutu

Gelfand vd. (2006), kültürel sıkılık-esneklik boyutunu ortaya çıkararak bu bağlamda bir adım atmışlardır. Bu boyut, belirli bir toplum içinde sosyal norm ve yaptırımların kapsamını, önemini ve etki gücünü ifade eder. Bu boyutun bireysel ve örgütsel düzeyde nasıl tezahür ettiği ve etkilerinin ne olduğu üzerine yapılan çalışmalar giderek artmıştır. Antropolog Pelto'nun (1968) kuramsallaştırdığı bu boyut, Triandis (1989) tarafından diğer kültürel boyutlarla ilişkilendirilmiş ve aynı zamanda özgün bir boyut olarak tanımlanmıştır.

Son yıllarda kültür üzerine yapılan çalışmaların sayısı hızla artmış, antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin katkılarıyla kültürel anlayış daha da derinleşmiştir. Bu çerçevede, örgütlerin kültürü de toplumsal kültürün bir yansıması olarak değerlendirilmekte ve örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasındaki ilişkiler daha fazla incelenmektedir (Baytok, 2006). Bu noktada, kültürel sıkılık-esneklik boyutu özellikle öne çıkmaktadır. Gerhart'ın (2008) vurguladığı gibi, örgüt kültürünün toplumsal kültürden etkilenmemesi neredeyse imkansızdır. Örgütler, faaliyet gösterdikleri çevre ve bireylerle etkileşim içerisinde ve örgütün kültürel özelliklerini şekillendirmede önemli bir rol oynar.

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden ayrı düşünülemez. Örgütler, üzerinde faaliyet gösterdikleri toplumun değerlerini, normlarını ve kültürel özelliklerini yansıtır (Gerhart, 2008). Bireylerin toplumsal kültürden getirdiği öğeler, örgüt içinde paylaşılan bir kültürü oluşturur ve bu özellikler örgütün işleyişi, değişim yönetimi ve normlara bakış açısı üzerinde etkili olabilir (Yılmaz vd., 2005). Özellikle Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda kültürel sıkılık-esneklik boyutunun diğer kültürel boyutlar kadar önemli bir kavram olduğu görülmektedir (Hofstede vd., 1990). Bu nedenle örgüt kültürünün incelemesinde sıkılık-esneklik boyutunun dikkate alınması gerekmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, örgütlerin kültürel özellikleri, toplum kültürü bir bütün olmakta ve birbirini etkilemektedir (Gerhart, 2008). Bu ilişki, örgüt kültürünün anlaşılması ve yönetsel açısından büyük önem taşımaktadır.

Sıkılık-esneklik boyutu, örgütsel süreçlerin en altından en üstüne kadar geniş bir etki yelpazesiyle ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanlardan beklenen davranışların farklılık gösterdiği, kabul edilebilir davranış aralığının genişlediği ve görev süreçlerinde bireylerin inisiyatif kullanma fırsatına sahip olduğu örgüt yapılarında esneklik eğiliminin daha belirgin olduğunu söyleyebiliriz. Bu tür örgütlerde çeşitlilik ve yaratıcılık önemlidir. Diğer yandan, düzen, uyum ve istikrarı tercih eden, değişime kapalı ve tepkisel davranan örgütlerde sıkılığın hâkim olması beklenir. Geleneksel ve katı özellikler bu örgütlerde güç ve bilgi dağılımı daha dikey düzlemde gerçekleşir. Kurallar, standartlar ve yaptırımlar öne çıkar (Gelfand vd., 2006; Wasti & Fiş, 2010).

Esneklik eğilimi yüksek örgütler, kurumsal girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin yoğun olduğu adem-i merkezi ve biçimsel olmayan yapıları içermektedir (Özeren, 2011; Üstün, 2015; Wasti & Fiş, 2010). Bu tür örgütler stratejik olarak yenilikçilik, büyüme ve yeni kaynaklara odaklanabilirler. Liderler ve çalışanlar girişimcilik özellikleri taşıyan risk almaya istekli kişilerdir. Öte yandan, sıklık eğilimi yüksek olan örgütlerde merkeziyetçi ve biçimsel bir yapı öne çıkar. Güç ve bilgi dağılımı daha hiyerarşik bir şekilde gerçekleşir. Kuralların ve yaptırımların önemi vurgulanırken, örgütsel politika ve prosedürler çalışanları daha uyumlu hale getirmeyi hedefler (Gelfand vd., 2006; Wasti & Fiş, 2010). Ayrıca örgütsel sıklık-esneklik örgütün yaratıcılık, başarı ve çalışanların süreçlere katılımı noktasında önemli bir etkiye sahiptir (Chua vd., 2014).

Kültürel esnekliğin yüksek olduğu örgütlerde, norm ve kurallar daha esnek bir yapıdadır. Bu örgütlerde sapmalara ve hatalara karşı daha olumlu bir yaklaşım gözlemlenebilirken, yaptırım tehditleri daha düşük düzeyde olabilir. Yeni deneyimlere ve değişimlere açık olan bu örgütler, merkezi olmayan yapıya sahip olup yatay iletişimi, kararlara katılımı ve güç dağılımını adil bir şekilde teşvik ederler. Bu tür örgütlerde daha az biçimsel bir yapı ve daha düşük hesap verme zorunluluğu bulunurken, çalışanların kişisel inisiyatif alabilmesi daha kolaydır. Farklılık ve özgünlük teşvik edildiği için çeşitlilik ön plandadır, norm ve kurallar daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu örgütlerde sapmalara ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım gözlemlenebilirken, yaptırım tehditleri daha düşük düzeyde olabilir (Gelfand vd., 2006; Wasti & Fiş, 2010). Yeni deneyimlere ve değişimlere açık olan bu örgütler, merkezi olmayan yapıya sahip olup yatay iletişimi, kararlara katılımı ve güç dağılımını adil bir şekilde teşvik ederler. Bu tür örgütlerde daha az biçimsel bir yapı ve daha düşük hesap verme zorunluluğu bulunurken, çalışanların kişisel inisiyatif alabilmesi daha kolaydır. Farklılık ve özgünlük teşvik edildiği için çeşitlilik ön plandadır.

Kültürel sıklığın baskın olduğu örgütlerde, çalışanlar kendi davranışlarını örgütsel norm ve kurallara uygun şekilde düzenlemeye yönlendirilirler. Bu örgütlerde normlar ve kurallar sıkı bir şekilde uygulanırken, çalışanların kabul edilen davranışları tekrarlamaları beklenir. Özellikle yönetici ve iş arkadaşlarının onayladığı davranışlar öne çıkar (Gelfand vd., 2006; Üstün, 2015; Wasti & Fiş, 2010).

Kültürel esnekliğin hakim olduğu örgütlerde ise, çalışanlar davranışlarını toplumsal kabullere göre değil, kendi sorumluluklarının bilincinde olarak yönlendirirler. Bu tür örgütlerde bireyler, kişisel tatmin, başarı, fayda ve güven temelinde hareket ederler. Toplumsal kabullerin etkisi daha azdır ve çalışanlar daha çok kendi performanslarına ve sorumluluklarına odaklanırlar (Chan vd., 1996; Gelfand vd., 2006; Üstün, 2015; Wasti & Fiş, 2010).

Özetle, örgütlerin kültürel esneklik seviyeleri, normlar, kurallar, iletişim, güç dağılımı ve iş yapma şekilleri üzerinde etkili olmaktadır. Esnek örgütler daha dinamik ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek çalışanların katılımını teşvik ederken, sıkı örgütler daha disiplinli ve kurallara uyum odaklı bir yapıya sahip olabilirler. Bu nedenle örgüt kültürünün sıkılık-esneklik boyutu, örgütsel işleyiş, performans ve çalışanların tutumları üzerinde derinlemesine bir etkiye sahiptir (Ostroff & Bowen, 2000).

Yapılan araştırmalar örgütlerin ilk zamanlarında daha esnek bir yapıya sahip olduklarını vurgularken, örgütün büyümesi ve olgunlaşmasıyla birlikte daha kuralcı bir yapıya geçtiklerini göstermektedir. Büyüme sürecinde örgütler istikrar ve geleceği öngörme yeteneğine daha fazla odaklanırken, benzer şekilde, örgütlerin sahiplik ve sermaye yapısının da örgütlerin sıkılık-esneklik boyutunu etkilediği düşünülmektedir (Wasti & Fiş, 2010).

Günümüzde bilim ve teknolojinin hızla ilerlemesi, spor yönetimi alanında ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak için yeni yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle spor örgütlerinin, insan odaklı, katılımcı, demokratik, dinamik, gelişime açık ve verimliliği önemseyen bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir (Bilir & Ay, 2007). Bu bağlamda, kurum kültürünün kurumsal süreçler, tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Spor hizmeti sunan kuruluşlarda kurum kültürünün incelenmesi ve anlaşılması, daha etkili yönetim ve hizmet sunumu için gereklidir. Ancak uygulamada, bir kamu spor örgütü olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın katı merkeziyetçi yapısı nedeniyle Türk spor teşkilatı, geleneksel hiyerarşik örgütlenme modelini sürdürmektedir. Bu durum, mevcut yapıyı dikey örgütlenme modeliyle tanımlamaktadır (Çabucak, 2023). Ayrıca kamu örgütleri tarafından uygulanan ayrıntılı kurallar, günümüze ve yeni koşullara uyumu beraberinde getirecek esnekliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir (Gökçe & Şahin, 2002).

Yönetici

Yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak bir örgütte yönetim gücünü elinde bulunduran ve aynı zamanda birimin sorumlusu olan, gözetim ve denetimde bulunan, grubun (örgütün) amaçları doğrultusunda çalışanlara rehberlik eden ve örgüt üyeleri vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişilerdir (Appleby, 1991, s. 5; Bozkurt vd., 1998, s. 265; Bulut & Bakan, 2005; Temiz, 2016; TDK, 2023).

Çoğu zaman lider kavramıyla eş anlamda anılıyor olsa bile yine de aralarında farklar vardır. Yönetici prosedürleri uygulamakla yükümlü iken lider farklı durumları tespit eder ve bu yeni durumlara göre farklı yöntem ve uygulamalar deneyebilir. Yani lider bir yönetici olmakla birlikte yöneticinin dışında da belirli vasıfları da kendi içinde barındırır (Gülbüz,

2011). Günümüzde ortaya çıkan yeni yönetim anlayışında ise bu iki kavram “lider yönetici” kavramıyla bütünlük sağlayarak kullanılmaktadır (Bulut & Bakan, 2005).

Yönetici Tipleri

Yöneticiler, karakter, eğitim, kültür, anlayış gibi özelliklere göre çeşitli tiplerde olabilirler. Bunlar (Tortop, 1987):

- 1- Otokratik Yöneticiler: Genellikle sert görünümlü, başkasının görüşlerine gerek duymayan ve işlerini emir vererek yaptıran otoriter yöneticilerdir (Smith vd., 1991, s.83). Birçok tanımda "istenilmeyen yöneticiler" olarak gösterilselerde, dürüst, yetenekli, cömert ve personelinin düşündükleri zaman kabul görebilirler (Bulut & Bakan, 2005).
- 2- Demokratik Yöneticiler: Danışmacı ve katılımcı bir yöntemi benimseyen bu tür yöneticiler çalışanlarının görüş ve düşüncelerine yer verirler (Bulut & Bakan, 2005).
- 3- Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler: Bunlar genellikle işlerini astlarına havale ederek sorumluluktan kaçan kısaca şeklen yöneticilerdir (Bulut & Bakan, 2005).

Liyakat Sistemi ve Mertitokrasi Kavramı

Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygun olduğunu ifade eden Arapça kökenli, liyakat kavramı, kişinin hizmetini başarılı bir şekilde yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanır (Kayar, 2021, s. 88; <https://sozluk.gov.tr>, 2023). Liyakat, bir kişiye bir görev verirken bu görevi yapabilirlik kapasitesini yansıtır (Acar & Ertek, 2019). Bu kavram aynı zamanda bir görevi başarılı bir şekilde yapabilmek için bir şeyleri hak etmeyi ve bir şeylere layık olmayı içerir (Canman, 2000, s. 18). Yani liyakat “hak ediş” temeline dayanır (Aykaç, 1990; Tutum, 1979). Liyakat ihlali bir örgütün performansını düşürmesinin yanı sıra kurumu itibarsızlaştırır, örgütsel iklimi bozar, kurum değerlerini yozlaştırabilir, nitelikli personel kaybına neden olabilir, kurumsallaşmayı engelleyebilir, aidiyet duygusu ve kuruma bağlılığı azaltabilir (Yılmaz & Çakıcı, 2021).

Liyakat kavramıyla birlikte çalışma hayatında ilk kez 1958 yılında Michael Young tarafından ortaya atılan “Meritokrasi” kavramı ortaya çıkmıştır. Meritokrasi, sosyal konum veya siyasi güç yerine işle alakalı yetenek ve vasıflara yani liyakata göre seçilen ya da atanan personelin istihdam edildiği bir örgütlenme sistemidir (Sealy, 2010). Kısaca liyakat sistemini esas alarak yapılan personel istihdamını ifade eder (Aktan, 1997). Meritokrasi, Latince yeterli anlamı taşıyan “meritum” ile güç anlamına gelen “krasi” sözcüklerinin birleşiminden türemiş bir kelimedir (Ayman Güler, 2013, s. 142). Meritokrasinin amacı, nitelik ve performansı en iyi

olanların istihdam edilmesi ve görevde yükselmesidir (Kayar, 2021, s. 90). Dolayısıyla bu yaklaşımda kişilerin yetenekleri temel alındığından diğer kıstaslar göz ardı edilir (Şahin, 2016).

Literatür incelendiğinde çalışanların liyakate yönelik görüşlerini belirttiği çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Tunçer (2017) tarafından Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yapılan araştırma, 490 sağlık teknisyeni/teknikeri üzerinde gerçekleştirilmiş ve çalışanların personel alımında, atama ve yükseltme konularında liyakat ilkelerinin tam olarak uyulmadığına dair bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Kızılkın (2019) Siirt ilinde 120 kamu personeli üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, siyasal kayırmacılık ve liyakatsizliğin Türkiye'de kamu yönetim sisteminin son yıllarda karşılaştığı en önemli sorunlar arasında olduğunu bildirmiştir. Yılmaz (2020) tarafından 140 üniversite personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların büyük bir bölümü liyakat ihlali yaşandığına inandıkları, mülakatların adil bir şekilde gerçekleştirildiği ve adil bir şekilde ödüllendirildikleri görüşüne çok az destek verdikleri ve Türkiye üniversitelerinde liyakatsizliğin temelini kayırmacılığın oluşturduğu görüşünün hâkim olduğu bildirilmiştir. Bunların yanı sıra liyakat algılarına yönelik olumsuz görüşlerin çalışanların iş yaşamlarına nasıl yansıdığına dair farklı çalışmalar da mevcuttur. Özdemir (2013) tarafından yapılan araştırma, ilköğretim okullarındaki 315 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlarına göre, yöneticilerin liyakatinin öğretmenlerin sadakat ve iş gayretlerini etkilediğini göstermektedir. Spor yönetimi alanında liyakat konusunda Turan ve Tatlısu'nun (2022) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde yaptıkları çalışma liyakatın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olduğunu göstermektedir. Yalçın (2020) 406 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada okul kültürü ile liyakatli yönetici nitelikleri arasında herhangi bir ilişki olmasa da ölçeklerin kendi boyutları arasında anlamlı ilişkileri olduğu bildirmiştir. Gök (2017) tarafından elde edilen araştırma sonuçlarına göre, liyakatli eğitim yöneticilerinin en önemli niteliklerinin iyi iletişim becerileri, alan uzmanlığı ve liderlik yetkinliği ile adaletli davranma konuları olduğu ifade edilmiştir. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak, liyakat sisteminin ülkemizde önemli bir sorun olarak görüldüğü ve çalışanların örgütsel süreçlere yönelik çabalarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Liyakat İlkesinin Uygulamasındaki Temel Kriterler

Liyakat ölçütlerinin bir bütünlük içersinde işletilmesini sağlamak ve liyakat sisteminin oluşturulabilmesi için aşağıdaki yedi temel kriter vardır. Bunlar (Bayram, 2022):

- 1- Eşitlik: Eşitlik, ulusal ve uluslararası hukuk kuralları kapsamında kabul edilmiş bir hak olmasından dolayı, liyakat sisteminin uygulamasında en temel kriterler arasındadır (Uler, 1998, s. 253). Kamu hizmetleri kamu yararına bağlı olarak sunulmalıdır. Dolayısıyla kamuda istihdam edilen kişilerin de siyasi, idari ve üçüncü kişilerin güdümünden

kurtarılması gerekmektedir (Ayman Güler, 2013, s. 152). Kamu personelinin tarafsız hizmet sunma sürecinde dini, siyasi ve ideolojik yönlerden ayırım yapılmaması gerekir (Karatepe & Kurnaz, 2019, s. 78).

- 2- Yarışma ve Yeterlik Sınavları: Sınavlar eşitlik ve liyakat ilkesinin gerçekleştirilmesinde etkili bir araçtır (Tutum, 1979, s. 107). Bir ülkede tüm bireylerin kamuda istihdam hakkının tek kistası, personelin bilgi ve kabiliyetinin değerlendirildiği, adil ve eşit koşullarda yapılan tarafsız sınavlara dayanır ve hizmete uygunluk, hizmette kalma ve yükselme bu sınavlarla sağlanır (Ayman Güler, 2013, s. 152; Uz, 2011). Personel alımında liyakati esas alan sınav ilkeleri şu şekildedir (Aykaç, 1990):
 - ✓ Yeterince Duyurma: Daha çok adayın katılımını sağlamak için memur kadro ve başvuru koşullarının yaygın bir şekilde duyurulması gerekir.
 - ✓ Başvuru Fırsatı Tanıma: Başvuru işlemleri için yeterli süre tanınarak belgeleri hazırlama fırsatı tanınmalıdır.
 - ✓ Aranılan Koşulların Gerçekçi Olması: Adaylarda aranan özellikler, hizmet ile ilişkili olmalıdır.
 - ✓ Adaylar Arasında Ayırım Yapılmaması: İş standartlarının personelin yeteneği ve işe uygunluğu gibi unsurlar dikkate alınarak, adaylar arasında ayırım yapılmadan oluşturulması.
 - ✓ Yeteneğe Göre Sıralama: Adaylar sınav sonuçlarındaki başarı durumuna göre sıralanmalıdır.
 - ✓ Sonuçlar Hakkında Bilgi Verme: Sınav sonuçları önceden belirlenmiş bir takvime göre açıklanmalıdır.
 - ✓ Sınav Sonuçlarına İtiraz Hakkı: Sonuçların açıklanmasından sonra itiraz hakkı verilmeli ve bu itiraz hakkı sınırlandırılmamalıdır.
- 3- Kariyer: Liyakat ve kariyer birbirini tamamlayan ilkelerdir. Kamu hukukunun omurgasını oluşturan kariyer, çalışanların yetişme şartları ile bilgilerine uygun şekilde, en üst derecelere ilerleyebilme olanağı sağlayan en önemli ilkelerdendir (Akgüner, 2016, s. 35). Dolayısıyla kariyer düzeni içinde ilerlemeyi planlayan çalışanların, liyakata göre değerlendirilecekleri yönünde kanıları bulunmalıdır yani gerekli koşulları sağlamayan bir personelin sistem içinde bir anda yükselmesini benimseyen sistemlerde liyakatten bahsedilemez (Kalkandelen, 1972, s. 125).

- 4- Adil ve Yeterli Ücret: Kamu hizmetlerinin iyi bir şekilde yerine getirilebilmesi, çalışanların verimli olması ve çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanılabilmesi için adil ve yeterli ücretlendirme yapılması önemlidir (Uz, 2011, s. 89). Bu nedenle, işinde uzman ve nitelikli kamu personeli bulmak ve görevlerinde tutabilmek için eşit işe eşit ücret esaslı bir ücret sistemi kurulmalıdır (Giritli, 2001, s. 389; Sezer, 2003, s. 181). Bunun haricinde üstün başarılı personeller ödüllendirilmelidir. Böyle bir ücretlendirme olmadığı takdirde rant, özel çıkar sağlama ve rüşvet gibi olumsuz davranışlar görülebilir (Yılmaz & Çakıcı, 2021).
- 5- Hizmet İçi Değerlendirme: Liyakat ilkesine uygun olacak şekilde, personelin bilgi ve birikime önem verilerek, önceden belirlenecek usul ve esaslara göre yapılmalıdır. Performans ölçüm ve değerlendirme, sadece başarı düzeyini ölçmek değil, aynı zamanda çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ta düşünülebilir. Performans değerlendirmesiyle, çalışanlar daha yakından izlendiğinden dolayı, eksikliklerin giderilmesine ve böylece kariyer gelişimlerine katkı sağlanır. Personel hakkında yanlış bir değerlendirmeye sebep olmamak için performans değerlendirme adil, sistematik ve düzenli olarak yapılması gerekir. Değerlendirme sonucunda başarılı olanlara kademe ilerlemesi sağlanarak liyakat ilkesi perçinlenecektir (Bayram, 2022; Çalık, 2003, s. 49; Göksel, 2003, s. 54; Kalkandelen, 1972, s. 124; Şeker, 2019).
- 6- Hizmet Güvencesi: Kamu görevlisine sağlanan kişisel bir ayrıcalık olarak görülmemesi gereken hizmet güvencesi, belirlenen kurallara uyduğu ve başarılı olduğu sürece çalışanların görevini ve görevinden kaynaklanan haklarını kaybetmemesidir (Ayman Güler, 2013, s. 153; Şeker, 2019). Ayrıca iş güvencesi motivasyon faktörleri arasında da yer almaktadır (Lindner, 1998).
- 7- Kamu Yararı Düşüncesinin Hâkim Kılınması: “Devletin gereksinimlerine cevap veren ve bu ihtiyaçları karşılayan, topluma yarar sağlayan değerler bütünü” olarak tanımlanan kamu yararında kişisel menfaatler yerine toplum menfaatleri ön plandadır (Bayram, 2022; <https://sozluk.gov.tr>, 2023). Kamu yararı sağlanmasında asıl görev kamu personeline düştüğünden dolayı, görevlerini en iyi şekilde yapacak nitelikteki çalışanların istihdamı önemlidir (Bayram, 2022; Kalkandelen, 1972, s. 119).

Kamu Personel Sistemlerinde Liyakat İlkesinin Yeri

Kamu personel sistemlerinde liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkeleriyle sıkı sıkıya bağlıdır (Bayram, 2022). Kamu personelinin yeterlikleri personel sistemlerindeki liyakat ölçütleriyle sağlanır. Dolayısıyla kayırmacılığın engellenmesine yönelik öncelikli yapılması gereken, liyakat sistemiyle ahlak ve adaletin sağlanmasıdır (Bayram, 2022; Çamur & Aydın,

2021). Kamu personel sistemleri kariyer ve kadro sistemlerine göre düzenlenmektedir. Bu sistemler birbirlerine zıt iki sistem olmakla birlikte ikisinin de amacı liyakat ilkesini hayata geçirmektir. Kariyer sisteminde liyakat, hizmetin sürekliliğini ön plana çıkarırken, kadro sisteminde performansın gözetilmesinin bir parçasıdır Türkiye’de kadro sisteminin baskın olduğu dönemler mevcuttur fakat genel olarak kariyer sistemi kabul görmektedir (Güneşer Demirci, 2009).

- 1- Kariyer (Rütbe) Sistemi: Kariyer sistemi, hizmette veya personelde süreklilik esasına dayalı örgütlenmek demektir. Bu sistemde görev değil, personelin sahip olduğu özellikler değer görmektedir (Güneşer Demirci, 200, s. 26). Kariyer sisteminde yapılacak işler önceden belirlenemez ve personelin işe başlamasından sonra görevi belirlenebilir. Yani görevden çok personelin esas alındığı bir uygulamasıdır (Kayar, 2021, s. 86). Kariyer sisteminde, yapılan işlerden ziyade personelin nitelikleri dikkate alınarak ücretler belirlenir (Halloran, 1967, s. 90).
- 2- Kadro (İş Sınıflandırma) Sistemi: Yeterlik esaslı kadro prensibi amaçlanan kadro sisteminde hizmetin gerektirmiş olduğu yetki, vazife ve sorumluluk, çalışma esaslı sınıf ayırımına uygun olarak düzenlemiştir. Sistemde çalışanların iş güvencesi, görevin gereğini sağlamasına yani başarısına bağlıdır (Güneşer Demirci, 2009). Bu sistemde bir kişi işe girmeden önce çalışacağı kadronun niteliklerini kazanmış olması gerekir (Kayar, 2021, s. 84). Kadro sisteminin nihai amacı liyakat ilkesini hayata geçirmektir. Kadro sisteminde kişinin yapabilecekleri göre değil performansı dikkate alınarak ücretler belirlenir (Halloran, 1967, s. 90).

Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarında Liyakat Süreci

Kamu personel sistemi, 1924 Anayasası ile ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir (Tunçer, 2017). 1924 Anayasası’nın, 92. maddesiyle “her Türk istihkakına ve ehliyetine göre devlet memuriyetlerinde istihdam edilmek hakkını haizdir” hükmüne yer verilmiştir. Dolayısıyla bu Anayasa Cumhuriyet döneminde memuriyete atanmada yeterlik ilkesini kabul etmiş ilk belge niteliğindedir (Mihçioğlu, 1958, s. 109). Memurin Kanunu, liyakat ilkesinin temel prensiplerini personel sistemine kazandırmış olan ilk kapsamlı düzenlemedir. Memurin Kanunu, demokratik olan tüm devletlerde sınav usulüyle devlet memurluğuna girmeyi kabul etmiştir. Bu durum hem 47 yeterlik hem de yarışma sınavlarından oluşmaktadır. Ez az ortaokul öğrenimini bitirmiş olma, memuriyete giriş koşulu olarak belirlenmiş, bu koşul sağlanamadığı takdirde yarışma usulüyle alım yoluna başvurulmuştur. Bu düzenlemeyi kapsayan bir tüzük ya da yönetmelik çıkarılmadığı için fiilen yarışma sınavları yapılamamıştır. Keyfi kullanılan takdir yetkisinin ise kayırmalara sebebiyet verdiği de bir gerçektir (Adal, 1968, s. 117-118). 1939 tarihinde 3656

sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun (Barem Kanunu) çıkarılmış ve bugünkü kademe derece sistemi olarak uygulanan Barem sistemi şekil almıştır (Tunçer, 2017).

Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde 1952 yılında kurulmuş olan, 1958 yılında ise 7163 sayılı Örgüt Kanunu ile fakülte bünyesinden çıkarılan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) , genel bağlamda kamu görevlilerinin eğitilmesi ve üst düzey yöneticilere burada eğitim verilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Genel kapsamda bu dönemin Türk kamu personel sisteminde önemli gelişmelerinden biri, Devlet Personel Dairesinin kurulmasıdır. 17 Aralık 1960 yılında kurulan Devlet Personel Dairesinin hizmetleri arasında; devlet memurluğuna atanmada şeffaf imtihanların yapılması, devlet memurluğuna girerken yapılan imtihanların çerçevesinin planlanması, örgütsel yapıya bürünmesi, denetim mekanizmasında yer alması ve yeterlik ilkesinin özümsemesi amacıyla hareket eder. Bu durumla beraber 1961 Anayasası'nın 58. maddesinde; “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” hükmüne yer verilmiş; liyakat, eşitlik ve serbestlik konusuna değinilmiştir. Böylece çalışma hayatına girecek bireylerin, hizmetin gerekli kıldığı özellikleri barındırmasını belirten Anayasal bir zorunluluk halinin devamı sağlanmıştır (Yıldız, 2016).

Devlet Memurları Kanunu (DMK), 14.07.1965 tarihinde kabul edilmiş olup, 1970 yılında çıkarılmış olan 1327 sayılı “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bazı Maddeler Eklenmesine ve Bu Kanun Kapsamı Dışında Kalan Kamu Personelinin Aylık ve Ücretlerine Dair Kanun” ile mevzuatın çoğu değiştirilmiştir. Aynı devirde Kanun Hükmünde Kararname esaslı olmak üzere hukuksal düzenlemeler yapılmış ve bunun neticesinde kendine has biçimini kaybetmiş şekliyle günümüzde de yürürlüğü devam etmektedir (Öktem, 1992, s. 96). 657 ile 1327 sayılı kanunlar, birbirlerinden farklı, iki ayrı düzenleme ve yapılanma içerdikleri için 1327 sayılı Kanun, 657 sayılı Kanun’daki eksik yanları tamamlamamış, hataları düzeltmemiştir (Ayman Güler, 1988, s. 91). 657 sayılı DMK, liyakat ilkesini ilk kez kapsamlı bir şekilde kabul eden düzenlemedir. 657 sayılı kanunla oluşturulan liyakat sistemine bakıldığında sistem kaynağını, hukuksal düzende ve Anayasadaki sosyal ve siyasal haklarda bulmaktadır. Tarafsız bir idarenin kuruluşu ve işletilmesi liyakat sistemiyle mümkündür. Sistem, kamusal görevlere mesleki bilgi, genel kültür, ahlak ve ihtisas bakımından yetkin kişilerin işe alınmasını ve çalıştırılmasını öngörmüştür. Personelin mesleki ve genel yetiştirme özelliği, başarı derecesi ve moral değeri sistemin esas unsurudur. Liyakat sistemi sadece hizmete girişi değil, tüm çalışma sürelerini de kapsamaktadır. Sistemin iyi bir şekilde işleyebilmesi için de tam yetkili bir teşkilatça

düzenlenmesi gerekmektedir (Adal, 1968). Memurlar hakkında temelde yer alan düzenlemelere yer verilen 657 sayılı DMK'nin üçüncü maddesinde; memurların statüsü ve istihdam edilmesi ile ilgili olarak “liyakat“ ile birlikte “kariyer” ve “sınıflandırma” ilkelerine de yer verilmiştir. Çalışma konumuzu ilgilendiren ilke olmasından ötürü liyakat ilkesi, anılan söz konusu kanunda şu şekilde ifade edilmiştir: “Devlet kamu hizmetleri görevlerine atanmayı, görevde yükselme ve sınıflar içinde ilerleme, görevin sonlandırılmasını liyakat ilkesine dayandırmak ve bu ilkenin eşit olanaklarla uygulanmasında Devlet Memurlarını güvenceye sahip kılmaktır”. Liyakatin bu tanımı ve getirmiş olduğu esaslar, üst derece memurluklara hak eden kişilerin yükselmesini öngörmektedir (Yıldız, 2016). Bu sistemin kabul görmesiyle 1965 yılına kadar Türkiye’de 53 görevde yükselmelerde, yalnızca kıdemde eşitlik olması söz konusu olduğunda talep olunan “liyakat ilkesi”, bu tarihten sonra değişiklik yaşamıştır (Ayman Güler, 1988, s. 91).

Liyakat ilkesi, personel hukukunun temel ilkeleri arasında gösterilmiştir. Bu doğrultuda hiçbir uygulamanın bu ilke ile çelişki yaşamaması gerekmektedir. Türkiye’nin kamu personel hukukuna bakıldığında liyakate dayalı bir personel rejimi oluşturulmak istenmiştir. Bu bağlamda DMK’nin maddeleri arasında liyakatten söz edilerek sağlam temellere dayalı bir personel hukukunun yerleşmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Fakat ne DMK ile ne de Osmanlıdan günümüze kadar gelen mevzuat hükümleri ile liyakatin hakkıyla uygulanması sağlanamamıştır (Günay, 2005, s. 173).

Liyakatli Yönetici Nitelikleri

Liyakat konusunun günümüzdeki anlam ve önemi bu kadar belirgin iken bir yöneticinin başarılı olmasının temel kriterleri arasında liyakat sistemine göre atanmış olması da beklenir. Ayrıca başarılı yöneticilerde bulunması gereken özellikler konusunda literatür incelendiğinde pek çok araştırmacı konuyu farklı açılardan değerlendirerek bu nitelikleri belirlemeye çalışmışlardır. Bunlardan bazıları (Bhardwaj & Punia, 2013; Mücevher & Erdem, 2019);

- ✓ Lala’ya göre (1986) iletişim, yeterlilik, karar verebilme, alçakgönüllülük, sevgi ve şefkat, vizyon, takım çalışması, eğitim, dayanıklılık, dürüstlük, yönetim ve cesaret,
- ✓ Bennis’e göre (1989) vizyon sahibi, tutku sahibi olmak, dürüst olmak , merak etmek ve Cesur olmak,
- ✓ Smart’a göre (1999) zeka, analitik ve stratejik beceriler, yargıya varabilme, karar verme, risk alabilme, mükemmellik, takım oyuncusu, iletişim becerileri, iddialı olma, hırs, esneklik ve uyum, yaratıcı olma, vizyon ve yaşam dengesi,
- ✓ Pandit’e göre (2001) bağlılık, sebat, risk alabilme, meraklılık, farklılık, değerler, öğrenme, ikna kabiliyeti, odaklanma, alçakgönüllülük,

- ✓ Abraham vd.'ne göre (2001) liderlik becerileri, müşteri odaklı olma, sonuç odaklı olma, problem çözme becerileri, iletişim becerileri ve takım liderliği,
- ✓ Hellriegel, Jackson ve Slocum'a göre (2005) iletişim, planlama ve yönetim, takım çalışması, stratejik eylem, küresel farkındalık ve öz yönetim,
- ✓ Rao'ya göre (2007) mesleki bilgi, disiplinli çalışma, iletişim becerileri, takım oluşturma becerileri, sakinlik,
- ✓ Hopkins ve Bilimoria'a göre (2008) özgüven, başarı odaklı olmak, ilham verici liderlik, değişim katalizörü,
- ✓ Shirazi ve Mortazavi'ye göre (2009) duyarlılık, proaktiflik, etkin iletişim, takım oluşturma, müzakere ve karar verme becerileri,
- ✓ Groysberg'e göre (2014) liderlik becerileri, stratejik düşünebilme ve yönetim, teknik ve beceriler, ekip çalışması ve ilişki kurma, iletişim ve sunum yeteneği, değişim yönetimi ve erdem,
- ✓ Özel'e göre (2016) esneklik, belirsiz durumlarla başa çıkabilme yeteneği ve yaratıcılık başarılı yöneticilerde bulunması gereken niteliklerdir.

Başarılı yöneticiler için tespit edilen bu niteliklerden iletişim, karar verme becerileri, sürekli öğrenme, liderlik becerileri ve takım çalışması yapabilmek birçok araştırmacı tarafından kabul edilen nitelikler olarak ön plana çıkmaktadır. Mücevher ve Erdem'e göre (2019) yöneticiler bir fabrika, satış mağazası, hastane, işletme ya da kâr amacı gütmeyen bir kuruluşu yönetirken farklı niteliklere ihtiyaç duyabileceklerinden dolayı başarılı yöneticilerin özelliklerinin tam olarak neler olduğunu belirtmenin mümkün olmayacağını ifade etmişlerdir.

Ersan (1994), Pedler, Burgoyne ve Boydell'un (1991) ortaya koyduğu başarılı yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri, yöneticinin sağlıklı karar verebilmesine yönelik temel bilgi ve yetki nitelikleri, yöneticilik davranış ve performansını etkileyecek özel beceri ve tutumlarla ilgili nitelikler ve yöneticinin kendini, bilgi ve becerilerini geliştirmesini temel alan nitelikler şeklinde üç grupta değerlendirebileceğini ifade etmiştir (Ersan, 1994). Gök'ün (2017) eğitim yöneticilerinde liyakat konusunda geliştirdiği ölçme aracında, "Liderlik Becerileri", "Mesleki Yeterlik", "İletişim Becerileri" ile "Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlikler" olmak üzere dört nitelik ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Çeviklik

Günümüzde örgütlerin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve başarılarını sürdürebilir hale getirebilmesi için çevresel faktörleri göz önünde

bulundurarak, talepleri karşılayabilecek düzeyde olmaları gerekmektedir (Ganguly vd., 2009). 1990'ların başında başlayan ve günümüzde değişimin çok daha farklı yönleriyle karşılaşan örgütler, varlıklarını devam ettirmek ve günümüz koşullarına ayak uydurabilmek için değişimlere karşı hızlı bir şekilde cevap vermeleri gerekmektedir (Stekelenburg, 2012). Değişime hızlı cevap verebilmek ise; adaptasyon sürecini kolaylaştıracak farklı stratejiler geliştirilmesine bağlıdır. Bu durum, bir örgütün tahmin edilemeyen değişimlere hızlı bir şekilde adapte olması olarak ifade edilen çeviklik kavramını ön plana çıkarmaktadır (Azadikhah vd., 2011).

Organizasyonların, öngörülemeyen, dinamik ve sürekli değişen ortamlarda başarı sağlanmasına yönelik; ağ kurma, yeniden yapılandırma, modüler organizasyonlar, sanal şirketler, yüksek performanslı organizasyonlar, personel güçlendirme, esnek üretim gibi birçok farklı öneriler sunulmuştur. Belirsiz ve öngörülemeyen bir ortamla nasıl başa çıkılacağına dair öneriler arasında "uyum sağlayabilen organizasyon", "çevik işletme" ve "esnek organizasyon" gibi kavramlar en baskın ve popüler olanlarıdır (Sherehiy vd., 2007).

Örgütler, 21. yüzyılın zorlukları ve talepleriyle başa çıkmak için yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği süreçlerine girmişlerdir. 21. yüzyıl örgütleri, insanların hızla değişen ihtiyaçlarına uygun, kalitesi yüksek, maliyeti düşük ürün ve hizmetlere olan talepleri karşılamak zorunda kalmışlardır (Bunce & Gould, 1996). Çünkü değişen rekabetçi bir ortamda, mevcut olanlardan önemli ölçüde daha esnek ve duyarlı organizasyonlar ve tesisler geliştirmeye ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle örgütler, günümüze uygun olmayan eski yöntemleri, geleneksel modelleri değiştirerek çevikliği yeni yönetim yollarından biri olarak ele almışlardır (Gould, 1997; James-Moore, 1995).

Çeviklik, sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin olduğu rekabetçi bir ortamda, ürünler ve hizmetlerle, değişen piyasalara etkili ve hızlı bir şekilde tepki vererek varlığını sürdürme ve başarı gösterme yeteneği olarak tanımlanabilir (Cho vd., 1996). Üretim organizasyonlarının değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak hızlı bir şekilde cevap vermesi, sürekli değişime karşı başarılı olabilme yeteneği bu organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Dahmardeh & Banihashemi, 2010). Tüm bu ifadelerde çeviklik kavramı, özel sektöre yönelik uygulamaları içerse de; 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı ile özel sektör yönetim anlayışı ve uygulamaları kamu sektörüne uyarlanmış (Gözel, 2003), dolayısıyla da çeviklik kavramı devlet kurumları tarafından uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Bakan vd., 2017). GSB yönetim yapısında ve bakanlığın bünyesinde sunulan kamu hizmetlerinde, Yeni Kamu İşletmeciliği uygulamalarına yer verilmektedir (Afşar, 2014). Türk kamu yönetiminin mevcut yapısını değerlendirdiğimizde, GSB'nin geleneksel kamu

yönetimlerinin temel özelliklerini taşıdığını görmekteyiz. Merkeziyetçi ve hantal bürokratik yapının varlığı, hiyerarşi, işlemlerin yazılı kurallara göre yürütülmesi, yoğun prosedürler gibi faktörler (Basrı, 2019) tetikte olan, değişikliklere tam vaktinde ve esnek bir tarzda cevap veren çevik bir örgütün inşa edilmesinde zorluklar yaşanmasına neden olabilir.

Çevik örgütler, faaliyet gösterdikleri alanlarda fırsatları algılayabilme, değerlendirme (Brown & Eisenhardt, 1997; Christensen, 1997; Goldman vd., 1995; Sambamurthy vd., 2003), belirsizliğin üstesinden gelebilme, öngörülemeyen durumlarda kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak çözümler üretebilme, yaşanan hızlı değişimlere kendini hazırlayabilme yeteneklerine sahiptirler (Araza & Aslan, 2016, s. 6; Yıldırım, 2022, s. 68).

Literatürde Örgütsel çeviklik kavramına yönelik yapılan öncül çalışmalara bakıldığında; organizasyonların belirsizlik ve değişime nasıl uyum sağladığına ilişkin araştırmalar, ilk olarak "uyum kabiliyeti" terimini kullanılarak yapılmıştır. Araştırmacılar, organizasyonun şeklinin, yapısının ve iş süreçlerinin; belirlenmiş kurallar, protokoller ve belgelerle standartlaştırılması ve yönetilmesi gibi formalizasyon derecelerinin uyum yeteneğini nasıl etkilediğini incelemişlerdir (Burns & Stalker, 1961; Hage & Aiken, 1969; Hage & Dewar, 1973). 1980'lerde araştırmalar daha çok örgütsel esneklik üzerine odaklanmıştır. Reed ve Blunsdon (1998), örgütsel esnekliği, organizasyonun iç yapılarını ve süreçlerini çevresel değişikliklere yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Volberda (1996) ile De Toni ve Tonchia (1998) esneklik üzerine yapılan araştırmaları incelemiş; esnek organizasyon tanımlarının uyum sağlayabilme ve değişime tepki verebilme yeteneği üzerine kurulduğunu belirtmişlerdir. 1990'ların başında, çeviklik; dinamik ve değişken bir ortamı yönetmek için ortaya atılan yeni bir çözüm olarak görülmüştür. Gunasekaran (1999) çevikliği, sürekli ve öngörülemeyen değişimlere etkili ve hızlı bir şekilde tepki vererek, müşteri tanımlı ürün ve hizmetlere dayalı olarak değişen pazarlara rekabetçi bir şekilde ayak uydurma ve başarı gösterme yeteneği olarak tanımlamıştır. Ayrıca, hız, yüksek esneklik ve örgütün uyumunu içerdiğini; üst düzey teknoloji kullanımının yalnız başına çevik örgüt oluşturmada yeterli olmadığını belirtmiştir. Çevik örgüt oluşturabilmek için, örgüt kültürü, iş uygulamaları ve teknolojinin, doğru kombinasyonunun oluşturulması gerektiğine vurgu yapmıştır. Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) örgütleri çevik olmaya yönelten ana itici gücün değişim olduğunu ve çevikliğin en önemli unsurlarının hız ve esneklik olduğunu ifade etmiştir. Kidd (1994), çevikliği beklenmeyen ve öngörülemeyen değişimlere hızlı ve proaktif bir şekilde karşılık vermek olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlamalar uyum sağlama, hız ve esnekliği çevik organizasyonun temel özellikleri olarak vurgulamaktadır. Çevikliğin önemli bir özelliğinin ise değişime ve belirsizliğe etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar ise, değişime uygun şekilde

yanıt vermenin yanı sıra değişikliklerden faydalanmak ve avantajlar sağlamanın çevikliğin temel faktörleri olduğunu belirtmişlerdir (Sharifi & Zhang, 1999). Holbeche (2018)'e göre ise çeviklik, bir organizasyonun değişen ortama hızlı yanıt verme, uyum sağlama ve gelişme kapasitesini ifade eder.

Özellikle son 20 yıldır kullanılan gelişmiş teknolojilerin karmaşıklığı, hizmet alanların gereksinimlerine yönelik benzersiz talepleri arttırmıştır (Dedrick vd., 2013). Bu benzersiz talep artışları, zaman baskısını ve öngörülemezliği dayatmaktadır. Bu bağlamda, geleneksel yönetim uygulamaları daha da karmaşılaşmış (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Kolbjørnsrud vd., 2016) örgütlerin strateji, organizasyon, yetenekler, ürün ve hizmetler, müşteri ilişkileri ve operasyonlarını temelinden dönüştürmek zorunda bırakmıştır (Bharadwaj vd., 2013; Castagnoli vd., 2022). Örneğin Küresel COVID-19 salgını, çoğu kurumsal yapıda farklı değişikliklere neden olmuştur. Organizasyonlar bu süreçte işlevlerini uzatmış ve iş ortamındaki tehditlere ve beklenmedik olaylara hızlı yanıtlar ve uyarılar oluşturarak buna uygun önlemler almak zorunda kalmıştır. Fakat organizasyonların ani veya hızla değişen koşullara uyum sağlaması, sadece bu gibi kriz dönemlerini kapsamamaktadır. Herhangi bir zamanda karşılaşılabilecekleri yeni koşullara hazırlıklı olmalarını gerektiren yeni ve gerçekçi stratejiler oluşturabilecekleri stratejik çevikliğe sahip olmaları gerekmektedir (Kumkale, 2022, s. 38). Örgütlerin stratejilerini iletme gücü ise örgütsel çeviklik konusunda bilinç ve alışkanlık kazanmalarına bağlıdır (Araza & Aslan, 2016, s. 8).

Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modelleri

- 1- Belasco'nun Kavramsal Modeli: Belasco, örgütsel çevikliği; geleneksel hiyerarşik yapıların yerine, daha esnek ve işbirlikçi bir yaklaşım benimseyen organizasyonların özelliği olarak vurgular. Belasco (1990)'nun kavramsal çerçevesinde; organizasyonun yönetiminin eski yöntemlerden yeni yöntemlere geçiş için hazırlık süreci, yeni konumlandırma için yeterli kaynak sağlanma süreci, bir vizyon oluşturmak için sayısal beklentilerin yaratılma süreci ve organizasyon ve birey düzeyinde değişimi yönetme süreci şeklinde dört temel unsur bulunmaktadır.
- ✓ Hazırlık Süreci: Liderliğin, eski yöntemlerden yeni yöntemlere geçmeye hazırlanmasını, bu süreçte ortaya çıkabilecek zorlukların ve engellerin önceden tahmin edilmesini içerir. Bu süreçte değişim süreçlerine rehberlik ederken ve organizasyonun hedeflerine yönelik stratejiler belirlerken liderler, esnek ve vizyoner olmalıdırlar.
- ✓ Gelecek Oluşturma: Organizasyon için yeni konumlandırma stratejilerini belirlemek için gerekli kaynakları sağlama sürecini içerir.

- ✓ Vizyon: Organizasyonel değişim için gereken eylemleri belirleme sürecini içerir. Bu süreçte sayısal beklenti sistemleri oluşturulur, insan kaynakları sistemleri çalışma koşullarına yönelik olarak düzenlenir ve çalışanlara değişime uyum sağlama konusunda eğitim vermek için kültür sistemleri geliştirilir. Bu süreçte örgütler, çalışanların özgür bir şekilde fikirlerini ifade edebilecekleri, yenilikçi çözümler üretebilecekleri bir kültür oluşturmalıdır.
- ✓ Değişim: Hem birey düzeyinde hem de organizasyon düzeyinde değişimi yönetme sürecini içerir. Bu süreçte organizasyonel değişim vizyonuna odaklanılır. Örgüt, hızlı bir şekilde karar verebilmek için karar verme süreçlerini basitleştirmelidir.

Belasco, değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, çalışan güçlendirme sistemi ve organizasyon kültürü gibi çok önemli yapıları kavramsal çerçevesinde benimsemiştir. Ancak başarılı bir organizasyonel değişim için liderliğin rolüne odaklanmıştır. Organizasyonun değişime uyum sağlaması için önemli olan dış çevre ve müşteri davranışı gibi faktörleri dikkate almamıştır (Gagel, 2018).

- 2- Sharifi ve Zhang'ın Kavramsal Modeli: Sharifi ve Zhang (1999)'ın geliştirdiği kavramsal çerçeve, çeviklik üzerine yapılan çalışmalara önemli bir katkılar sunmuştur. Sharifi ve Zhang (1999)'a göre çevik bir organizasyon olabilmek için öncelikli olarak olası değişimlerin neler olduğunu; bu değişimlerle başa çıkmak için gereken yeteneklerin neler olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Daha sonra strateji oluşturma ve planlama aşamasına gelinir. Bu planlar ölçme ve değerlendirme sürecinden geçerek, düzeltme yapılma gerekliliğinin olup olmadığına karar verilir.

Sharifi ve Zhang'ın kavramsal çerçevesi, çevresel faktörlere bağlı olarak yaşanabilecek değişimleri "çeviklik unsurları" olarak kategorize etmektedir. Bu yaşanabilecek değişim alanlarını ise; pazar değişimleri, rekabette yaşanan değişimler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler, teknolojik değişimler ve sosyal faktörlerde yaşanan değişimler olmak üzere 5 gruba ayırmıştır. Buna göre de yaşanan herhangi bir değişim organizasyonda üç ana alan üzerinde etkili olmaktadır. İlk alan, değişikliklerin mevcut veya devam eden faaliyetler ve organizasyonun planları üzerindeki etkilerini içerir. Bu, üretim operasyonlarıyla ilgili işlevsel süreçler, birinci kademe operasyonları vb. gibi faktörleri içerebilir. Bu etkiler, hızlı bir iyileştirme gerçekleştirebilmek için değişikliklere anında tepki ve reaksiyon gerektirebilir. İkinci alan, değişikliklerin organizasyonun pazar payı ve pazar konumu üzerindeki etkilerini içerir. Bu, rekabet, yeni pazar girişleri, sosyal ve kültürel baskılar gibi faktörleri içerebilir. Bu etkiler, değişikliklerin sonuçlarından kurtulmak için organizasyonun stratejilerinde bazı değişiklikler yapmayı gerektirebilir. Üçüncü alan, değişikliklerin organizasyonun gelecekteki

planları ve stratejileri üzerindeki etkilerini içerir. Bu, yeni fırsatlar, yeni ürün hatları veya yeni işbirlikleri gibi faktörleri içerebilir. Bu etkiler, organizasyonun genel stratejisini, planlarını ve vizyonunu gözden geçirmeyi gerektirebilir, böylece başarıya yönelik yeni adımlar ve hareketler gerçekleştirebilirler.

3- Goldman, Nagel ve Preiss'in Kavramsal Modeli: Goldman ve arkadaşları çevik bir organizasyonu, sürekli değişen organizasyonel dış çevre ve tüketici davranışı gibi değişikliklere etkin ve hızlı bir şekilde tepki verebilme yeteneğine sahip olan bir organizasyon olarak tanımlamıştır. Goldman vd. (1995) kavramsal çerçevesi aşağıdaki şekilde dört yapıyı içermektedir;

- ✓ Müşteri Değerinin Arttırılması: Bu, organizasyonun ürün veya hizmetlerle ilgili müşteri sorunlarını tespit edebilme ve etkili bir çözüm yaratma yeteneğidir.
- ✓ Kurum Dışı İşbirliği Yapma: Bu, diğer organizasyonlarla iletişim kurma ve eylemleri düzenleme sürecidir, böylece kaynakları en üst düzeyde avantaja dönüştürebilirsiniz.
- ✓ Değişim ve Belirsizliğe Hakim Olma: Bu, değişimi norm haline getirmek için bir örgütsel yapı oluşturma sürecidir. Hızlı öğrenme ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi yoluyla değişimle başa çıkmayı amaçlar.
- ✓ İnsanların ve Bilginin Etkisini Kullanma: Bu, iyi sınıflandırılmış hiyerarşik bir liderlik yetkisi ve organizasyonda çalışan insanlar arasında farklı sorumlulukları benimseyen bir kültür oluşturma yeteneğidir.

Bu yapılar, Goldman vd. (1995) çeviklik kavramını tanımlayan, bir organizasyonun çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini değerlendiren temel bileşenleri oluşturur. Goldman vd. (1995), kavramsal çerçevelerinde örgütsel çevikliği sağlamak için çeşitli alt yapılar ve alt sistemler ayrıntılı bir şekilde tanımlamışlardır. Bu alt unsurlar örgütsel özellikler, örgüt unsurları ve etkinleştirme sistemlerinden oluşmaktadır.

4- Worley, Williams ve Lawler'in Kavramsal Modeli: Worley, Williams, ve Lawler'a göre (2014) çevik örgütlerde paylaşılan (ve dağıtılan) liderlik vardır; kararlar yetkiye dayanmak yerine iletişim ve uzlaşya dayandırılır. Ekipler öğrenmeyi paylaşır, deney yapar, test eder, ölçümler yapar ve performans geliştirme yöntemlerini uygular. Worley vd.'nin (2014) geliştirdikleri kavramsal çerçeveye göre örgütsel çeviklik için 4 çeviklik unsuru gerekmektedir.

- ✓ Algılama: çevrenin algılanması ve elde edilen bilgilerin yöneticilerin kullanımına sunmak üzere analiz edilerek paylaşılması için gereken eylemleri açıklar.

- ✓ Strateji Oluşturma: Örgüt stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması ve ölçülmesi süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini içerir.
- ✓ Test Etme: Gelişmiş stratejileri kurmak, denemek ve bu deneyimlerden öğrenmek için gerekli olan eylemleri açıklar.
- ✓ Uygulama: Yeni geliştirilen stratejileri uygulamak için gereken eylemleri açıklar.

Worley ve Lawler (2009)'a göre örgütler, çevikliklerini artırmak ve iş ortamında dinamik bir şekilde var olmak için mevcut durumlarını tespit etmeli, gelecekteki stratejilere odaklanarak, değişim ve öğrenme kültürünü teşvik etmelidirler. Ancak bu adımları takip ederek hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilir ve yeteneklerini geliştirebilirler.

Worley ve Lawler (2009), örgüt tasarımına yönelik değişime dayalı bir model oluşturmuşlardır. Bu modele göre çevik örgütlerin temel unsurlarını; güçlü strateji, uyarlanabilir örgüt tasarımı, paylaşılan liderlik, kimlik ve değer yaratma yetenekleri olarak sınıflandırmışlardır. Bu modele yönelik detaylı bilgiler şu şekildedir:

- ✓ Güçlü Strateji: Bu unsur üç ana bileşeni içerir. İlk olarak, değişime uyum sağlayan bir mantığı benimseyerek ekonomik fırsatlar yaratmayı içerir. İkinci bileşen, kısa ve uzun vadeli güçlü gelecekler yaratmayı içerir. Üçüncü ve son bileşen ise hızlilik üzerine dayalı esnek ve güncel bir amacın oluşturulmasını içerir (Worley & Lawler, 2009). Çevik bir tasarımın temel bir özelliği, değişen çevresel koşullar altında sonuç üretme yeteneği ile tanımlanan güçlü bir strateji ile karakterize edilmesidir. Çevik bir iş modeli ve sağlam bir gelecek vizyonu ile birleştirildiğinde, çevresel taleplere hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve zaman içinde proaktif fırsatları değerlendirme yeteneği sağlar (Worley & Lawler, 2009). Bu nedenle, çeviklik ve strateji beraber ele alınmalıdır. İş dünyasındaki belirsizlik ve dinamizm arttıkça, örgütsel çeviklik ihtiyacı daha da önem kazanırken, büyüme ve performans için güçlü bir strateji hayati bir öneme sahip olur (Teece vd., 2016).
- ✓ Uyarlanabilir Tasarımlar: Bu tür bir organizasyonun destekleyici bir kültür oluşturması, güçlü bir stratejinin uygulanmasını olağan ve sürekli kılar. Esnek amaçları yakalamaya odaklanmış insanlar, süreçler, yapılar ve kazanımlarla uyumlu yapılardır. Bu tür organizasyonun temel özellikleri şunlardır: a- Organizasyon paydaşlarıyla doğrudan temas halinde olan çalışanlardan rollerinin çeşitliliği, b- Şeffaf bilgi ve karar alma süreçleri, organizasyon içinde güç ve liderliğin ortak bir anlayışını geliştirir, c- Hızlı öğrenenleri istihdam etmeye ve ödüllendirmeye yönelik esnek yetenek yönetimi ve ödül sistemleri, değişime uyum sağlayabilen ve girişimci olan çalışanları teşvik eder (Worley & Lawler, 2009).

- ✓ Paylaşılan Liderlik ve Kimlik: Bu unsur, liderlik sorumluluğunun bireysel odaklılıktan takım odaklıya geçişini içerir. Bu paylaşılan liderlik modelinde, birçok kişi karar süreçlerine dahil edilir ve bu şekilde çalışanların yönetim becerilerinin geliştirilmesi teşvik edilir. Worley ve Lawler (2009)'a göre, çevik bir örgütteki tüm çalışanlar "kim olduklarına ve neyi temsil ettiklerine dair net bir fikre sahiptir" ve etkili bir yönetim için ortak bir kimlik oluşturarak amaçları paylaşırlar.
- ✓ Değer Yaratma: Bu unsur, örgütlerin sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına değişim ve öğrenmeye bakış açılarını ele alır. Ayrıca çevikliği sağlamak ve performansı sürekli arttırabilmek için kaynakları etkin bir şekilde kullanma becerisini ifade eder (Worley & Lawler, 2009).
- 5- Holbeche'in Kavramsal Modeli: Holbeche (2015) tarafından öne sürülen çeviklik kavramsal modeli, Meredith ve Francis'in (2000) ve Worley vd. (2014) kurumsal çeviklik kavramlarını kapsayan, çeviklik sağlamak için gereken temel unsurları açıklamaktadır. Holbeche'ye göre, çevik bir organizasyonda bulunması gereken dört temel yetenek; adapte olabilme, değişim yönetimi, hız ve yenilikçilik. Bu modelde, çeviklik dört temel bileşenden ve yirmidört unsurdan oluşmaktadır:
- ✓ Stratejikleşme: Bu yapı, etik ve çevik düşünme uygulamaları ve yöntemlerinden oluşan stratejikleşme sürecini ifade eder. Bu çerçeve; etkili yönetim ve risk yönetimi, çevik ölçme ve değerlendirme sistemi, müşterileri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olma, değişikliklere uyum sağlama yeteneği, geniş bir perspektifle inceleme yapma, hedeflere bağlı kalırken değişen koşullara uyum sağlama gibi unsurları içerir.
- ✓ Çevik Operasyonlar: Bu yapı, yenilikçilik ve çevik metodolojilere dayalı olarak işlerin planlanması, önceliklendirilmesi ve gerçekleştirilmesini ifade eder. Esnek ekipler, varlıklar ve sistemler, yenilikçi veya yeni ürünleri hızlı satın alma, esnek süreçler ve sürekli iyileştirme, hızlı sorun çözme ve yetkin karar verme, zengin veri yönetimi ve bilgi süreçleri, test etme ve değerlendirme, hatalardan ders çıkarma ve zararları telafi etme gibi unsurları içerir.
- ✓ Çevik İnsan Uygulamaları: Bu yapı, karşılıklı ve adil istihdam ilişkisini ifade eder. Değerlere dayalı liderlik ve yönetim, sürekli öğrenme, değişim yönetimi ve kurumsal gelişim, uyum sağlayabilen yapı ve zengin roller, yüksek performanslı çalışma ortamları, çok yetenekli, esnek, çevik, motive olmuş çalışanlar gibi unsurları içerir.

- ✓ Bağlantılar: Bu yapı, işbirliği yeteneklerini ifade eder ve sınırların ötesinde tam uygulama, uyumlu tedarikçiler ve pazarlar, başarılı ortaklıklar, itibar ve marka yönetimi, iletişim, katılım ve işbirliği, ve işbirliği ve anlaşmazlık çözümü gibi unsurları içerir.
- 6- Joiner'in Çeviklik Kavram Görüşü: Joiner (2009) tarafından geliştirilen mevcut liderlik çevikliği modeline göre, liderin güncel değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak dünya da etkili bir şekilde liderlik yapabilme kapasitesine ulaşması için üç çeviklik seviyesini geçmesi gerekmektedir; bunlar liderlik çevikliğin uzman, başarı odaklı ve katalizör seviyeleridir. Uzman liderlik kültüründe, yöneticiler genellikle kendi alanlarında faaliyet gösterirken işlevler arası ekip çalışmasına fazla önem vermezler. İyileştirmeler genellikle taktiksel ve aşamalı olarak gerçekleşir. Yöneticiler, astlarının çalışmalarına aşırı derecede müdahale eder, krizleri çözmeye odaklanır, stratejik rollerine yeterince zaman ayıramazlar. başarı odaklı liderlik kültüründe, yöneticiler stratejik hedefleri açık bir şekilde belirler ve belirlenen bu hedeflere ulaşmak için doğru insanları ve süreçleri sağladıklarından emin olurlar. Etkili takımların geliştirilmesi için çalışır ve takımların önemli sonuçlara ulaşmalarını sağlamak için yönetirler. Bu kültür, müşteri odaklı bir yaklaşım benimser ve müşteri odaklılık için ekip olarak çalışmayı teşvik eder ve ödüllendirir. Katalizör liderlik kültürleri, etkileyici bir vizyonla birlikte katılım, yetkilendirme ve ekip çalışmasına odaklanır. İşbirliği, kararlılık ve açık, yapıcı bir iletişim ortamı oluştururlar (Joiner, 2009). Joiner ve Joseph (2007), değişken ve belirsiz ortamlarda başarılı olan liderlerin, dört çevik lider yetkinliğini sergilediğini belirtmişlerdir. Bunlar: stratejik düşünme çevikliği, kişisel liderlik, etkili paydaş yönetimi ve yaratıcı düşünme becerileridir.
- 7- Walter'in Holistik Kavramsal Modeli: Walter (2020) daha önce örgütsel çeviklik kavramına yönelik yapılan çalışmalarda çevikliğin çok farklı açılardan ele alındığını, stratejik yönetimin bir parçası olan kapsamlı bir örgütsel kavram olmasından dolayı genel bir görüşün bulunması gerektiğini belirterek 1994 ile 2018 yılları arasında yayımlanan 75 makaleyi sistematik bir şekilde analiz etmiş, ve sonucunda ortak bir tanım oluşturmuştur. Bu tanıma göre örgütsel çeviklik; “değişken bir pazar ortamında iş performansını artırmak için gerekli görüldüğünde hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilen, öğrenilen ve kalıcı, dinamik bir yetenektir”. Walter (2020), bu 75 makalenin farklı odaklarına dayanarak örgütsel çeviklik kavramının kavramsal modellerini geliştirerek dört çeviklik kategorisi belirlemiştir. Bunlar; çeviklik faktörleri, çeviklik unsurları, çeviklik yetenekleri ve çeviklik boyutlarıdır.

- ✓ Çeviklik faktörleri: çeviklik faktörleri, dışsal ve içsel çeviklik faktörlerini olarak ikiye ayrılmaktadır. Dışsal değişiklikler sürekli ve öngörülemez bir şekilde meydana gelir (Gunasekaran, 1998; Lu & Ramamurthy, 2011; Sharif & Zhang, 1999) ve yüksek bir rekabet ortamına yol açar (Cao & Dowlatsahi, 2005; Giachetti vd., 2003; Gunasekaran 1998; Mishra vd., 2014; Zhang & Sharif, 2000). Pazar değişiklikleri, teknoloji değişiklikleri ve küreselleşme, dışsal çevreyi örnekleyen çeviklik faktörleridir (Aravindraj vd., 2013; Cheng vd., 2000; Feng & Zhang, 1998; Ganguly vd., 2009; Gunasekaran, 1998; Gunasekaran vd., 2018).
- ✓ Çeviklik Unsurları: Çeviklik unsurlarını ele alan literatürde, çeviklik unsurları bilgi teknolojisi, bilgi sistemleri ve sanal işletmeler, organizasyon yönetimi, organizasyon yapısı, kurumsal kültür ve iş gücü, tedarikçi, müşteri ve rakiplerle ilişkiler (Gunasekaran & Yusuf, 2002; Van Oosterhout vd., 2006; Zhang & Sharif, 2007) olarak açıklanmıştır.
- ✓ Çeviklik yetenekleri: Temel çeviklik yetenekleri, cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hızdır. Sharif ve Zhang (1999), her bir yeteneği uygun bir şekilde tanımlamış ve alt yetenekleri sıralamıştır. Cevap verme, "değişiklikleri tanıma, değişikliklere reaktif veya proaktif bir şekilde hızlı bir şekilde yanıt verme ve değişikliklerden iyileşme" yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sharif & Zhang, 1999). İlgili alt yetenekler ise değişiklikleri algılama, hissetme ve öngörme, değişikliklere anında tepki verme ve değişikliklerden iyileşme olarak sıralanır. Bir organizasyonun yetkinliği, "bir şirkete amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada verimlilik, etkinlik ve etkililik sağlayan yetenekler" olarak tanımlanır. Yetkinlik bir organizasyonun, "etkin bir şekilde faaliyet göstermesi, kalitesi ve performansı yüksek ürünler üretmesi, zamanında teslimat yapabilmesi, yenilik yapabilmesi ve temel yetenekleri yönetebilmesi" olarak ifade edilir. Esneklik ise, "aynı imkanlarla farklı çalışmaları yürütmek ve farklı hedeflere ulaşmak" olarak tanımlanır (Sharif & Zhang, 1999), Dördüncü temel çeviklik yeteneği olan hız, "görevleri ve operasyonel süreçleri mümkün olan en kısa sürede tamamlayabilme" yeteneğidir (Sharif & Zhang, 1999).
- ✓ Çeviklik Boyutları: Araştırmacılar Çevikliğin boyutlarını farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bessant vd. (2001), Çeviklik boyutlarını genel olarak çevik bir strateji, çevik süreçler, çevik bağlantılar ve çevik insanlar şeklinde dört ana başlıkta değerlendirmiştir. Monplaisir (2002) çevikliği; yönetim, teknoloji ve iş gücü gibi temel boyutlara ayırmış ve her birinin kendi özelliklerini çeşitli etkinleştirme sistemlerinin uygulanmasıyla gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir. Vázquez-Bustelo vd. (2007) çevikliği; çevik teknolojiler, çevik insan kaynakları, eş zamanlı mühendislik, değer zinciri entegrasyonu ve bilgi yönetimi olmak üzere beş boyutlu bir kavram olarak görmüşlerdir.

Örgütsel Çevikliğin Yetenekleri

Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen çeviklik yetenekleri, duyarlılık, yeterlilik, esneklik ve hızlılık olarak dört kategoriye ayrılmıştır. Zhang ve Sharifi (2000), çeviklik yeteneklerini, "örgütün değişikliklere olumlu yanıt vermek ve avantaj sağlamak için gereken temel yetenekler" olarak tanımlamıştır. Lin vd. (2006) çeviklik yeteneklerini, "çalışma hayatında meydana gelen değişikliklere uygun yanıtlar vermek için gereken gücü sağlayan hayati yetenekler" olarak belirtmiştir. Bu açıklamalara göre çeviklik yetenekleri, örgütün değişikliklerle ve belirsizliklerle başa çıkma "uygunluğunu" temsil eder (Lin vd., 2006). Bu temel alanda, çeviklik özellikleri, çeviklik yetenekleriyle aynı anlama gelmektedir (Bottani, 2009).

- 1- Cevap Verme: Cevap verme kategorisi; değişiklikleri algılama, öngörme ve hızlı tepki verme yeteneklerini içerir. Cevap verme yeteneği, "uyaranlar tarafından tetiklenen değişikliklere yanıt vermek için bir dizi yetenek kullanan bir sistemin eylemlerini veya davranışlarını ifade eder" (Bernardes & Hanna, 2009). Amacı ise, uygun zamanı ve yetenek kullanımının kapsamını belirlemektir. Dışsal bir etkiye bağlıdır ve uyaranları kontrol etmeyi amaçlar. Bernardes ve Hanna (2009), cevap vermeyi çevikliğin yeteneklerinin alt kategorisinde yer almasına rağmen, esneklik ve çeviklikten üstün ve daha gelişmiş bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu yetenek, organizasyonun değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermesine, yenilikçi fikirleri hızlı bir şekilde uygulamasına ve değişen iş ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur (Sharifi & Zhang, 1999).
- 2- Hız: Temel çeviklik yeteneklerinden biri olan hız, "görevleri ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneği" olarak tanımlanır (Sharifi & Zhang, 1999). Sharifi ve Zhang (1999)'e göre işleri en kısa sürede gerçekleştirebilmek için örgütlerin üç alt yeteneğe sahip olması gerekmektedir. İlki, yeni ürünlerin pazara çıkma süresinde hız, ikincisi, ürün ve hizmet tesliminde hızlılık yeteneğidir. Üçüncü alt yetenek ise; organizasyonun operasyonel süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek zamanı en verimli şekilde kullanması anlamına gelen operasyonlarda hızlılık yeteneğidir. İş ortamında ortaya çıkan fırsatlar ve tehditlere hızlı reaksiyon verebilmek örgütlere, piyasa fırsatlarını değerlendirip, belirlenen hedeflere ve istenen sonuçlara ulaşma imkanı tanır (Trzecieliński, 2007).
- 3- Esneklik ve Uyum Yeteneği: Esneklik, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama ve değişen gereksinimlere göre yeniden yapılanma yeteneğidir. Bu, organizasyonların değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır. Esneklik, organizasyonların kaynaklarını ve süreçlerini yeniden

yapılandırarak, yeni fırsatlar yaratmalarına ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermelerine yardımcı olur. "Aynı olanaklarla farklı işleri gerçekleştirme ve farklı hedeflere ulaşma yeteneği" olarak tanımlanan esneklik; ürün hacmi, ürün modeli/yapılandırması, organizasyonel ve organizasyonla ilgili konularda esneklik ve insan esnekliği yetenekleri kategorilerini içerir (Sharifi & Zhang, 1999).

- ✓ Ürün Hacmi Esnekliği: Ürün hacmi esnekliği, bir organizasyonun üretim kapasitesini hızlı bir şekilde artırıp azaltabilme yeteneğidir. Bu sayede, organizasyon müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilir.
- ✓ Ürün Modeli/Yapılandırması Esnekliği: Bir organizasyonun üretim sürecinde farklı ürün modellerine hızlı bir şekilde geçiş yapabilme yeteneğidir. Bu sayede, organizasyon müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilir.
- ✓ Organizasyonel ve Organizasyonla İlgili Konularda Esneklik: Bir organizasyonun yapısını ve işleyişini hızlı bir şekilde değiştirebilme yeteneğidir. Bu sayede, organizasyon değişen iş ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir.
- ✓ İnsan Esnekliği: Bir organizasyonun çalışanlarının farklı görevleri üstlenebilme ve farklı işlerde çalışabilme yeteneğidir. Bu sayede, organizasyon çalışanlarını farklı işlerde kullanarak verimliliği artırabilir ve iş tatmini sağlayabilir (Sharifi & Zhang, 1999). Çağdaş örgütler, çalışanların çevikliğini sağlayarak organizasyonel riskleri yönetirler. Çevik bir çalışan, risklerin ortaya çıkardığı sorunları öngörebilir ve çözebilir. Bu tür durumlarda, yenilikçi fikirleri hayata geçirebilir ve stresli koşullarda görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilir, ayrıca kendi çalışma alanı için yeni prosedürler veya süreçler önerme yeteneğine sahiptir (Olak & Karwowski, 2021).

Esneklik, bir organizasyonun çevik kalmasını sağlamak için çalışanlardan, sermayeden ve teknolojiyen yararlanır. Organizasyonlar, çalışanların doğru pozisyonlarda yerleştirilmesi, süreçlerin optimize edilmesi ve en iyi kalite ve verimlilik düzeyinin elde edilmesi için stratejik olarak yerleştirme ve düzenleme yaparlar. Çevik örgütlerde sermaye organizasyon içinde serbestçe akar. Sermaye akışının serbest olması, organizasyonun finansal esneklik ve hareket kabiliyetine sahip olmasını sağlar. Teknoloji ise, çalışanlara değişime uyum sağlamak için önemli araçlar sağlamaktadır (Najrani, 2016). Goldman (1995) esnek üretim teknolojilerinin, yalın üretim ve bileşenleri olan işgücü katılımı, akış prensibi ve JIT (Tam Zamanında Üretim), sürekli iyileştirme (Kaizen), toplam kalite yönetimi sistemleriyle kazanılan deneyimlerle gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir.

- 4- Yetkinlik: Yetkinlik kategorisi; stratejik vizyon, uygun teknoloji, yeterli teknolojik yetenek, ürün/hizmet kalitesi, maliyet etkinliği, yeni ürünlerin yüksek oranda tanıtımı, değişim yönetimi, bilgili, yetenekli ve yetkilendirilmiş insanlar, işletme verimliliği ve etkililiği, iç ve dış paydaşlarla işbirliği ve entegrasyon yeteneklerini içerir (Sharifi & Zhang, 1999). Örgütsel yetkinlik, örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir kavramdır. Örgütsel esneklik, örgütün yetkinliklerini geliştirmesine ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Yani, esneklik, örgütün yetkinliklerini artırarak rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Koçyiğit & Akkaya, 2020).

Çevik Örgütlerin Özellikleri

- 1- Hızlı Karar Alma: Çevik örgütler, hızlı kararlar alabilen ve bu kararları hızlı bir biçimde uygulamaya koyabilen örgütlerdir. Bu özellik organizasyonların tehditlerle dolu pazar ortamında hayatta kalma becerisi kazanarak değişimlerle mükemmel başa çıkmalarını sağlayan yetenekler geliştirirler (Zhang & Sharifi, 2000). Gunasekaran (1998) çevik örgütlerin; rekabetçi, hareketli, değişken ve öngörülemez pazar koşullarında hayatta kalma ve pazarın hızlı tepki gerektiren uyarılara yönelik başa çıkma yeteneği olan örgütler olduğunu belirtmiştir. Rigby (2000) de değişken pazar koşullarında hayatta kalma yeteneğinin, ortaya çıkan pazar değişikliklerine doğru tepkiyi üreterek sağlandığını eklemiştir.
- 2- Esneklik: Çevik örgütler, ani değişimlere uyum sağlayabilen ve bu değişikliklere tepki verebilen örgütlerdir. Örgütlerin değişimlere uyum sağlayabilmeleri için stratejik planlamalara ve yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu beceriler, örgütlerin değişen pazar koşullarına uyum göstermelerine ve rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olur (Harraf, 2015; Kidd, 1994; Liao & Subramony, 2008; Sanchez & Nagi, 2001; Siakas & Siakas, 2007). çevresel çalkantıları en iyi yönetebilen ve rekabeti sürdürebilen kurumlar çeviklik ve esneklik düzeyi yüksek olanlardır (McCann vd., 2009).
- 3- Rekabet avantajı: Çevik örgütler, iş dünyasındaki çevrede ortaya çıkan fırsatları akıllıca ve hızlı bir şekilde kullanarak rekabetçi bir konuma ulaşabilen örgütlerdir (Meredith & Francis, 2000). Çevik örgütlerin, müşteri yönelimli olmaları, çalışanların müşterilere hızlı, istekli ve kapsamlı bir şekilde hizmet etmeleri nedeniyle, organizasyonlar müşteri gereksinimlerini düzgün bir şekilde yerine getirir ve belirsizlik ortamlarında çevik rekabeti sürdürebilir (Kanten vd., 2017; McCann vd., 2009).

- 4- Müşteri odaklılık: Çevik örgütler, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilen ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan örgütlerdir (Kanten vd., 2017). Çevik örgütler, müşterilerin sürekli artan taleplerine cevap vermek için operasyonel düzeyde etkin değişiklikler yapabilme yeteneğine sahip olurlar (Gunasekaran, 1998; Liao & Subramony, 2008; Narasimhan vd., 2006). Her zaman pazara ve nihai müşteriye yakın olma eğilimindedirler (Liao & Subramony, 2008). Yüksek kaliteli hizmet sunarak, düşük maliyetle ve kısa sürede değişen ürün hacmiyle müşteri değeri yaratma yeteneğine sahiptirler (Vokurka & Flidner, 1998; Park & Cho, 2022).
- 5- Çevik insan kaynağı: Geçmişte, esneklik, çeviklik ve hız yeteneğinin, gelişmiş teknolojilere bağlı olduğu öne sürülmüştür (Youndt vd., 1996). Yapılan çalışmalar, üretim esnekliğinin, teknolojiye ziyade çalışanlardan kaynaklandığını göstermektedir (Upton, 1995). Bu çalışmalara göre çalışanların çeviklik yetenekleri organizasyonlara; ürün ve hizmet kalitesini artırma, organizasyonlar arasındaki bilgi transferini hızlandırma, daha iyi bir organizasyon kültürü oluşturma, verimli bir işletme ve müşteri hizmetleri sunma gibi avantajlar sağlamaktadır (Herzenberg vd., 1998; Tekin vd., 2002). Yani örgütsel çevikliğin sağlanmasında çalışanların çeviklik özelliklerinin geliştirilmesi önemli bir faktördür (Plonka, 1997; Sajdak, 2013). Breu vd. (2005), çevik örgütlerdeki çalışanların değişimlere karşı hızlı reaksiyon gösterebilme, yeteneklerini geliştirebilme, sahip oldukları becerileri değerlendirebilme, yeni çalışma koşullarına hızlı uyum sağlayabilme, değişiklikleri hızlı bir şekilde uygulama, bilgiye hızlı erişim, mobil teknolojilerin kullanımı, mekandan bağımsız çalışma, mobil bilgi erişimi, sanal takımlarda çalışma, bilgi paylaşımı gibi becerilere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Breu vd., 2005; Jung, 2019; Sherehiy vd., 2007).
- 6- Yenilikçilik: Çevik örgütler, sürekli olarak yenilikçi fikirler üreten ve bu fikirleri hızlı bir şekilde uygulayan örgütlerdir. Piyasada ortaya çıkan fırsatları inovatif pazar çözümleri elde etmek için kullanma ve rekabet sürecinde etkili bir şekilde değerlendirme, becerilerine sahiptirler (Daveni, 1994). Yenilikçilik, örgütleri etkin kılan en önemli unsurlardan biri olup, yeni fikirlere ve deneysel süreçlere açık olmayı ifade eder (Covin & Slevin, 1989). Çevik örgütlerin bu şekilde çevresel değişikliklere hızlı tepki vermeleri, doğal olarak yeni fikirlerin veya deneysel süreçlerin uygulanmasına açık hale gelirler (Park & Cho, 2022). Aynı zamanda gerçekleşen değişimlere hızlı bir şekilde adapte olurlar (Hormozi, 2001), teknolojik yenilikleri kolayca özümserler (Goldman & Nagel, 1993).
- 7- İşbirliği: Çevik örgütler, çalışanlar arasında ve tedarikçilerle verimli işbirliği ve iletişim sağlayarak, hızlı karar alma süreçlerini desteklerler (Liao & Subramony, 2008; Gren vd.,

2015). Karar alma, yeni ürün ve hizmet geliştirme gibi konularda departmanlar ve farklı fonksiyonlar arasındaki örgüt içi iş birliği faaliyetlerini geliştirmede avantajlı durumdadırlar. Dış işbirliği kapsamında, ortaklar, tedarikçiler ve müşterilerle yoğun bilgi paylaşımı söz konusudur (Wendler, 2014). Bunun yanında, müşterileri ve pazar ihtiyaçların karşılamak adına diğer örgütlerle ittifaklar oluşturmaya yönelik bir mekanizma oluşturabilirler (Maskell, 2001). Çevik işgücüne sahip örgütlerde, çalışanlar sanal takımlarda çalışma, bilgi paylaşımı, hızlı uyum sağlayabilme gibi becerilere sahip oldukları için daha esnek işbirliği ortamı oluşturmaktadırlar (Breu vd., 2002). Çevik örgütler, kaynaklarındaki güçlü ve zayıf yönlerini kolaylıkla tespit edebilen ve zayıflıkların üstesinden gelmek için bazen tedarikçilerle ve hatta rakiplerle işbirliği yapan örgütlerdir (Güzel, 2013; Hormozi, 2001).

Çevik Örgütlerde Yöneticilerin Rolü

Yöneticiler beşeri ve maddi kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasında örgütler açısından önemli bir aktör konumundadır. Dolayısıyla bir yöneticide bulunması gereken bilgi, beceri, uyum vb. nitelikler yöneticilik anlayışının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Günümüz örgütlerinin hızla değişen çevreye adapte olması, beklenmedik değişimlere hazırlıklı olması, belirsizlikleri yönetebilmesi için yöneticiler, esnekliğe ihtiyaç duyarken, bir yandan da mevcut işleri yöneterek belirsizliği azaltmak için istikrarı sürdürmeleri gerekir (Leana & Barry, 2000). Bu nedenle yöneticiler, stratejik vizyonları, değişime açıklık, liderlik becerileri ve iş süreçlerinin etkin yönetimi ile kurumun büyümesine ve başarısına katkı sağlayarak hem örgütler hem de çalışanlar açısından kritik bir rol üstlenirler (Covey, 1990). Örgütlerde birer lider konumunda olan yöneticiler, yaşanan bu hızlı değişimlerle başa çıkabilmek için farklı stratejiler ve geleceğe yönelik bir örgüt tasarlamak durumundadırlar (Eren, 2000). Bu tür örgütler tasarlayabilmek için öncelikle örgütlerin çevredeki değişiklikleri kolayca algılayabilen, bunlara hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilen çevik özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Örgütün çeviklik yeteneklerini elde edebilmesi için yöneticilerin çeşitli araçlara ihtiyaçları vardır. “Çeviklik Sağlayıcıları” olarak ifade edilen bu araçlardan biri olan çalışanların (Akkaya & Tabak, 2018), örgütün temel değerlerini benimseyerek katılımcı davranmasıyla çeviklik süreçlerine katkıda bulunmaları beklenir (Hüseynov, 2010). Yani örgütsel çevikliğin sağlanabilmesi için çevik insan kaynağına ihtiyaç vardır. Mesleki başarının odak noktası olan meritokrasi, aslında temel olarak yetenek ve çabanın bir araya geldiği bir kavramdır (Saunders, 2002) ve bu kavram, yöneticilerin çalışanların katılımını, verimliliğini, iş doyumunu artırma ve inisiyatif alabilme (Vogt & Murrell, 1990) konusundaki etkilerini göz

önünde bulundurduğumuzda daha da anlamlı hale gelir. Dolayısıyla örgütlerin tüm dinamikleri kullanarak, örgütü çalışanlar vasıtasıyla çevik kılacak becerilere sahip, yetenekli yöneticilere ihtiyaçları vardır. Sonuç olarak, örgütlerin çevik olabilmesi için yetenekli ve çevik yöneticilere ihtiyaçları vardır, bu da yöneticilerin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiklerine (Ankaralıoğlu, 2020) ve liyakate ilişkin olumlu yüksek algıya sahip olan çalışanların varlığına bağlıdır.

Türkiye Cumhuriyeti Kamu Spor Teşkilatı

Spor; sağlık, sosyal ve psikolojik birçok etkiye sahip, bireyler ya da toplumlar için önemi ve popülaritesi hiçbir zaman eksilmeyen bir unsurdur. Sportif faaliyetler bireysel ya da grupsal olarak resmi ya da rekreatif açılardan oluşturulabilir. Ulusal ya da uluslararası sportif faaliyetler, özel ya da kamu kurumları statüsündeki kulüp, federasyon, konfederasyon ya da bakanlık ve bunlara bağlı alt birimler şeklinde pek çok farklı kurumun birlikte çalışmasıyla yürütülmektedir.

Anayasamızın 59. Maddesine göre vatandaşların beden ve ruh sağlığını geliştiremeye yönelik tedbirleri almak, sporun kitlelere yayılmasını sağlamak ve başarılı sporcuyu korumak devletin asli görevleri arasında belirlenmiştir. Ülkemizde bu görevi yerine getirmekte öncelikli sorumluluk sahibi kurum Cumhurbaşkanlığı Yönetim Sisteminin bir parçası olan Gençlik ve Spor Bakanlığı'dır. Bugünkü yapısına geçmeden önce kısa bir tarihi incelenecek olursa, herhangi bir spor örgütünün olmadığı himayeciliğe dayanan 1923 öncesi dönem, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı dönemi ve 1936 yılından itibaren Türk Spor Kurumu ile Devletin spor yönetiminin öncelikli sorumluluğunu aldığı dönemler olarak ayrılabilir (Gül, 2008). Akabinde 29 Haziran 1938 tarihi ve 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1969 Türkiye genel seçimlerinin ardından ilk kez Spor Bakanlığı adıyla kurulan ve 1972 yılında adı GSB olarak değiştirilen bakanlık, 1983 yılında Milli Eğitim, GSB olarak eğitim ve spor hizmetleri aynı bakanlık çatısı altında toplandı. 1989 yılında Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı ve buna bağlı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyetlerine devam kamu spor teşkilatı, 2011 yılında Türkiye Cumhuriyeti GSB olarak yeniden kuruldu (gsb.gov.tr, 2023).

“Yerelden evrensele değişimin ve gelişimin öncüsü bir gençliğin Bakanlığı olmak” vizyonunu “ ülkemiz gençliğini ve sporunu günümüz gerekleriyle uyumlu, geleceğin meydan okumalarına karşı hazırlıklı, yerli değerlere duyarlı, dünya kültürünü reddetmeyen, yenilikçi ve rekabetçi bir düzeye ulaştırmak; sportif olarak, Türkiye'nin uluslararası alanda başarılı ve nitelikli temsil edilmesini sağlamak” misyonu ile gerçekleştirmeye çalışan Gençlik ve Spor Bakanlığının, gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikalar oluşturarak

gençlerin her türlü gelişimlerini ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak ve spor alanında uygulanacak politikalar ile spor faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini gözetmek, geliştirmek ve yaygınlaşmasını teşvik etmek, bunlara ek olarak yurt hizmetleri sağlamak temel görevleri olarak belirlenmiştir (gsb.gov.tr, 2023).

GSB sorumluluğunu üstlendiği tüm görevleri bakanlık ve genel müdürlüklerden oluşan merkez teşkilatı ile il ve ilçelerde bulunan taşra teşkilatlarıyla gerçekleştirmektedir. Merkez teşkilatındaki birimler “bakan”, “bakan yardımcıları”, “Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü”, “Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü”, “Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü”, “Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü”, “Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü”, “Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü”, “Personel Genel Müdürlüğü”, “Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü”, “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı”, “Strateji Geliştirme Başkanlığı”, “Sosyal İlişkiler ve İletişim Dairesi Başkanlığı”, “Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı”, “Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı”, “Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği”, “Özel Kalem Müdürlüğü”, “İç Denetim Birimi Başkanlığı” ve “Tahkim Kurulu Başkanlığıdır”. “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü” ile “Kredi ve Yurtlar Kurumu İl Müdürlüğü” olarak ayrı ayrı görev yapan iki kurum birleştirilerek “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü” olarak yeniden yapılandırılarak (Duman & Parıltı, 2019) taşra teşkilatı oluşturulmuştur. Burada “İl Müdürlüğü”, “Spor Hizmetleri Müdürlüğü”, “Gençlik Hizmetleri Müdürlüğü”, “Yurt Hizmetleri Müdürlüğü” ve bunlara bağlı görev yapan “Diğer Hizmet Birimleri” ile “İlçe Spor Müdürlükleri” yer almaktadır (ankara.gsm.gov.tr, 2023; erzurum.gsm.gov.tr, 2023; gsb.gov.tr, 2023).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi ve buna bağlı olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Açıklayıcı yöntemler olarak bilinen bu yöntem, ölçülecek durumların düzeyini sayı ve sıklık ile alakalı sorular ile ölçerek, araştırmayı objektif yapar ve sonuçları kesinlik içerir (Sevencan & Çilingiroğlu, 2007; Turato, 2005). Tarama modeli, önceden ya da halihazırda mevcut bir durumu betimlemeyi amaçlar (Karasar, 2010, s. 77). İlişkisel ilişkisel tarama modeli ise birden çok değişkenin (bağımlı ve bağımsız) birbirleriyle ilişkisini ve birlikte değişim derecesini tespit etmek için kullanılan bir modeldir (Crano & Brewer, 2002; Fraenkel & Wallen, 2009; Karasar, 2010). İlişkisel tarama sayesinde değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanabilir ve durumun gelecekte nasıl olabileceğinde yönelik öngöründe bulunulabilir (Yaman & Yavuz, 2023)

Evren ve Örneklem

Tarama modelinde yapılan bu araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, bir evren içindeki alt grupların örnekleme alınmalarının garanti altına alınarak, evren büyüklüğü içindeki oranları dikkate alınarak evrendeki tüm alt grupların temsil edilmesini sağlayarak örneklemin oluşturulduğu bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2008; Çevik & Erçetin, 2023; Potas & Akçıl Ok, 2020). Bu bağlamda araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti GSB çalışanları oluştururken; örneklem grubunu ise Gençlik Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının her kademe çalışanlarından oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları olarak araştırmacı tarafından geliştirilen, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Sıkılık-Esnelik Ölçeği”, liyakat algılarını ölçmeye yönelik “Liyakatli Yönetici Nitelikleri Ölçeği” ile “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Form kurum bölgesi, çalışma şekli, iş pozisyonu, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, bu kurumdaki hizmet süresi ve aile gelir düzeyini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Örgütsel Sıkılık-Esneklik Ölçeği: Araştırmada örgütsel sıkılık-esneklik algıları Gelfand vd. (2011) tarafından geliştirilip Bozagaç (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sıkılık-Esneklik Ölçeği" kullanılmıştır. 6'lı likert tipinde geliştirilen ölçek (1- Kesinlikle aynı fikirde değilim; 2- Biraz aynı fikirde değilim; 3- Çok az aynı fikirde değilim; 4- Çok az aynı fikirdeyim; 5- Aynı fikirdeyim; 6- Kesinlikle aynı fikirdeyim) 6 maddeden oluşmaktadır. 4. madde diğerlerine göre ters olarak ifade edildiğinden, ölçek hesaplaması yapılırken bu madde ters çevrilerek puanlamaya dahil edilmiştir. Ölçekten alınacak puanlar 6 ile 36 paun aralığındadır. Bozagaç'ın (2021) çalışmasında ölçeğin güvenirlik sonucu .77 iken bu araştırmada .851 olarak yüksek düzeyde bir güvenirlik sonucu elde edilmiştir (Tablo 2).

Liyakatli Yönetici Nitelikleri Ölçeği: Algılanan yönetici liyakat düzeyleri Gök (2017) tarafından eğitim yöneticilerine yönelik geliştirilmiş "Liyakatli Yönetici Nitelikleri Ölçeği" bu araştırmada Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerine yönelik düzenlenerek kullanılmıştır. 5'li likert tipinde geliştirilen ölçek (1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum) 18 maddeden oluşmaktadır ve ters ifade bulunmamaktadır. Ölçek "Mesleki Yeterlilik" (1, 2, 4, 5 ve 6. maddeler), "Liderlik Becerileri" (7,9, 13 ve 18. maddeler), "İletişim Becerileri" (10, 11, 14, 15, 16 ve 17. maddeler) ile "Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler" (3, 8 ve 12. maddeler) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınacak puanlar; mesleki yeterlilik boyutunda 5-25 puan arası, liderlik becerileri boyutunda 4-20 puan arası, iletişim becerileri boyutunda 6-30 puan arası ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda 3-15 puan arasındadır. Gök'ün (2008) araştırmasında liyakatli yönetici nitelikleri ölçeğinin güvenirlik sonuçları iletişim becerileri boyutu için .91; mesleki yeterlik boyutu için .89; liderlik becerileri boyutu için .85 ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutu için .66 iken bu araştırmada iletişim becerileri boyutu için .882; mesleki yeterlilik boyutu için .866; liderlik becerileri boyutu için .719 ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutu için .666 olarak yüksek düzeyde güvenirlik sonuçları elde edilmiştir (Tablo 2).

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilip Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılmıştır. 5'li likert tipinde geliştirilen ölçek (1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum) 17 maddeden oluşmaktadır ve ters ifade bulunmamaktadır. Ölçek "Yetkinlik" (1, 2, 4, 5, 6, 7 ve 8. maddeler), "Esneklik" (9, 10 ve 11. maddeler), "Cevap Verme" (12, 13 ve 14. maddeler) ve "Hız" (15.16 ve 17. maddeler) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınacak puanlar; yetkinlik boyutunda 8-40 puan arası, esneklik boyutunda 3-15 puan arası, cevap verme boyutunda 3-15 puan arası ve hız

boyutunda 3-15 puan arasındadır. Ayrıca ölçek toplam puan üzerinden de değerlendirilmektedir ve toplam puan 17-85 aralığındadır. Akkaya ve Tabak'ın (2018) araştırmasında örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenirlik sonuçları yetkinlik boyutunda .84; esneklik boyutunda .81; cevap verme boyutunda .74; hız boyutunda 85 ve ölçek toplamında .92 iken bu çalışmada yetkinlik boyutunda .915; esneklik boyutunda .860; cevap verme boyutunda .902; hız boyutunda 916 ve ölçek toplamında .962 olarak yüksek düzeyde güvenirlik sonuçları elde edilmiştir (Tablo 2).

Uygulama

Gençlik ve Spor Bakanlığının vermiş olduğu izin ve gönüllülük esasına göre 25.05.2022 ile 05.07.2023 tarihleri arasında, taşra teşkilatlarından ulaşılamayan il ve ilçelerde bulunan çalışanlardan 518 kişiden online 3879 kişiden yüz yüze olmak üzere toplam 4397 çalışandan veri sağlandı. Eksik ya da yanlış doldurulduğu tespit edilen 103 form ile yapılan analizler sonucu normal dağılımı bozan uç noktalardan ayrıştırılan 233 veri değerlendirmeye alınmazken toplam 4061 veri incelenmek için uygun bulundu. Merkez teşkilatı olarak Bakanlık birimlerinde her kademe 594 çalışan ve taşra teşkilatları olarak Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinde (Karadeniz 678, Doğu Anadolu 483, Akdeniz 502, İç Anadolu 1019, Marmara 682, Güneydoğu Anadolu 495 ve Ege 202) yer alan 63 ilden (Adana, Adıyaman, Afyonkarahisar, Ağrı, Ankara, Antalya Aksaray, Ardahan, Artvin, Bartın, Batman, Bayburt, Bilecik, Bingöl, Bolu, Burdur, Bursa, Çorum, Denizli, Diyarbakır, Düzce, Edirne, Elâzığ, Erzincan, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Giresun, Gümüşhane, Hakkâri, Hatay, Iğdır, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Karabük, Karaman, Kayseri, Kocaeli, Konya, Kütahya, Malatya, Manisa, Mardin, Mersin, Muğla, Nevşehir, Niğde, Ordu, Rize, Sakaraysa, Samsun, Şanlıurfa, Siirt, Sinop, Şırnak, Sivas, Tokat, Trabzon, Tunceli, Uşak, Yalova ve Zonguldak) her kademe 3467 çalışan olmak üzere toplam 4061 çalışanın ölçek formu değerlendirildi.

Verilerin Analizi

Toplanan ölçek formları öncelikle Microsoft Excel® programı kullanılarak elektronik ortama aktarıldı ve online olarak toplanan verilerle birleştirildi. Akabinde gerekli istatistiksel analizler yapılmak üzere IBM® SPSS® 26.0 for Windows® istatistik programına aktararak ölçek değerlerine yönelik kayıp veri analizleri (regresyon yöntemi) yapıldı. Ölçekler ve alt boyutları için puanlama hesapları yapıldıktan sonra tanımlayıcı istatistik ve normallik analizleri yapıldı (Tablo 1).

Tablo 1*Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Ve Normallik Analizi Sonuçları*

ÖLÇEK / BOYUT		n	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	Ss	Skewness	Kurtosis
ÖRGÜTSEL SIKILIK-ESNEKLİK		4061	6	36	23.05	6,27	-,376	,004
LİYAKATLİ YÖNETİCİ NİTELİKLERİ	İletişim	4061	6	30	27,93	2.73	-1.399	1.674
	Mesleki Yeterlilik	4061	5	25	23.65	2.13	-1.776	2.882
	Liderlik Becerileri	4061	4	20	18,17	2.01	-1.119	1.013
	Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	4061	3	15	11.43	2.59	-,494	-,167
	Yetkinlik	4061	8	40	28,46	7,07	-,550	,277
	Esneklik	4061	3	15	11.09	2.73	-,798	,783
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Cevap Verme	4061	3	15	10,61	2.97	-,586	,081
	Hız	4061	3	15	10,71	3.03	-,659	,166
	Toplam	4061	17	85	60,86	14.62	-,614	,527

Skewness ve Kurtosis değerleri üzerinden yapılan ön inceleme sonucu normal dağılımı olumsuz etkileyen aykırı değerler (n=233) çıkarılarak 4061 veri için Skewness ve Kurtosis değerleri incelendi. Mesleki yeterlilik boyutunun ± 3 aralığında (Kalaycı, 2010) diğer tüm ölçek ve alt boyutlarda ise ± 2 aralığında (Kim, 2013) olduğu ve bu nedenle dağılımın parametrik olduğu sonucuna ulaşıldı.

Veri analizinin ikinci bölümünde ölçeklere ait güvenirlik hesaplaması yapıldı. Yapılan analiz sonucunda ölçek ve alt boyutlarına ait güvenirlik sonuçlarının oldukça yüksek düzeylerde olduğu tespit edildi (Tablo 2).

Tablo 2*Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları*

ÖLÇEK / BOYUT		n	Cronbach's Alpha
ÖRGÜTSEL SIKILIK - ESNEKLİK		4061	.851
	İletişim	4061	.882
LİYAKATLİ YÖNETİCİ NİTELİKLERİ	Mesleki Yeterlilik	4061	.866
	Liderlik Becerileri	4061	.719
	Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	4061	.666
	Yetkinlik	4061	.915
	Esneklik	4061	.860
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Cevap Verme	4061	.902
	Hız	4061	.916
	Toplam	4061	.962

Veri analizinin üçüncü bölümünde ölçek puanlarının demografik özelliklere göre karşılaştırması yapıldı. Bu aşamada veri setinin normal dağılım göstermesi nedeniyle iki gruplu demografik değişkenlerin karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t-testi, ikiden fazla olan grupların karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanıldı. Homojen olan veriler için Hochberg's GT2 homojen olmayanlar için ise Games-Howell testleri kullanıldı (Lorcu, 2020, s. 120-123).

Veri analizinin son aşamasında ise ölçek puanları arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson testi ile incelendi. Bu ilişkiye istinaden araştırmanın temel problemi olan örgütsel sıklık-esneklik algıları ile algılanan liyakatin örgütsel çeviklik üzerine etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik geliştirilen model (Tablo 3) regresyon analizi ile incelendi. Örgütsel sıklık-esnekliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi olup olmadığı basit doğrusal regresyon ile; bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişkenin olduğu algılanan liyakatin (liyakatli yönetici nitelikleri) örgütsel çeviklik üzerine etkisi olup olmadığı durumu ise çoklu doğrusal regresyon analizleriyle incelendi (Nakip, 2003). Bağımsız değişkenlerin (örgütsel sıklık-esneklik ile liyakatli yönetici nitelikleri) bağımlı değişken (örgütsel çeviklik) üzerindeki etkisi R^2 değerleriyle açıklandı. Tüm sonuçlar .05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde yorumlandı.

Tablo 3*Örgütsel Sıkılık-Esneklik Ve Algılanan Liyakatin Örgütsel Çeviklik Üzerine Yordama Modelleri*

AÇIKLAYAN		AÇIKLANAN
Model 1	Örgütsel Sıkılık-Esneklik	Örgütsel Çeviklik
		✓ Yetkinlik ✓ Esneklik ✓ Cevap Verme ✓ Hız ✓ Toplam
Model 2	Liyakatli Yönetici Nitelikleri (Algılanan Liyakat)	Örgütsel Çeviklik
	✓ İletişim ✓ Mesleki Yeterlilik ✓ Liderlik Becerileri ✓ Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	✓ Yetkinlik ✓ Esneklik ✓ Cevap Verme ✓ Hız ✓ Toplam

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 4

Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	1636	40.3
	Erkek	2425	59.7
Yaş	25 Yaş ve altı	235	5.8
	26-35 Yaş	1605	39.5
	36-45 Yaş	1503	37
	46-55 Yaş	583	14.4
	56 Yaş ve üzeri	135	3.3
Medeni Durum	Evli	2760	68
	Bekâr (Evlenmemiş/Dul/Boşanmış)	1301	32
Eğitim Düzeyi	İlkokul/Ortaokul	136	3.3
	Lise	574	14.2
	Ön Lisans	325	8
	Lisans	2551	62.8
	Lisansüstü	475	11.7
Aile Gelir Düzeyi	Bir asgari ücret	297	7.3
	İki asgari ücrete kadar	1797	44.3
	Üç asgari ücrete kadar	1037	25.5
	Üç asgari ücret ve üzeri	930	22.9
TOPLAM		4061	100

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin cinsiyetlerine göre % 40,3'ü kadın ve %59,7'si erkek; yaşlarına göre %5.8'i, 25 yaş ve altı, %39,5'i 26-35 yaş, %37'si 36-45 yaş, %14.4'ü 46-55 yaş ve %3.3'ü 56 yaş ve üzeri; medeni durumlarına göre %68'i evli ve %32'si bekâr (evlenmemiş/dul/boşanmış); eğitim düzeylerine göre %3.3'ü ilkokul/ortaokul, %14.2'si lise, %8'i ön lisans, %62.8'i lisans ve %11.7'si lisansüstü; aile gelir düzeylerine göre %7,3'ü Bir asgari ücret, %44.3'ü iki asgari ücrete kadar, %25.5'i üç asgari ücrete kadar ve %22.9'u üç asgari ücret ve üzeri gelire sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5*Katılımcıların Mesleki Özellikleri*

Değişken	Grup	f	%
Kurumun Yönetimsel Bölgesi	Merkez Teşkilatı	594	14.6
	Taşra Teşkilatı	3467	85.4
Çalışma Şekli	Kadrolu	2615	64.4
	Sözleşmeli	1283	31.6
	Geçici	163	4
İş Pozisyonu	Yönetici	391	9.6
	İdari Hizmetler	1909	47
	İşçi/Teknik Hizmetler	989	24.4
	Antrenör	639	15.7
	Gençlik Lideri	102	2.5
	Güvenlik Personeli	31	.8
Toplam Hizmet Süresi	1 Yıl	452	11.1
	2-5 Yıl	766	18.9
	6-10 Yıl	1175	28.9
	11-15 Yıl	776	19.1
	16 Yıl ve üzeri	892	22
Bu kurumdaki hizmet süresi	1 Yıl	608	15
	2-5 Yıl	951	23.4
	6-10 Yıl	1266	31.2
	11-15 Yıl	681	16.8
	16 Yıl ve üzeri	555	13.7
TOPLAM		4061	100

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin çalıştıkları kurumun yönetimsel bölgelerine göre %14.6'sı merkez teşkilatı ve %85.4'ü taşra teşkilatı; çalışma şekillerine göre %64.4'ü kadrolu, %31.6'sı sözleşmeli ve %4'ü geçici; iş pozisyonlarına göre %9.6'sı yönetici, %47'si idari hizmetler, %24.4'ü işçi/teknik hizmetler, %15.7'si antrenör, %2.5'i gençlik lideri ve %0,8'i güvenlik personeli; toplam hizmet sürelerine göre %11.1'i 1 yıl, %18.9'u 2-5 yıl, %28.9'u 6-10 yıl, %19.1'i 11-15 yıl ve %22'si 16 yıl ve üzeri; bu kurumdaki hizmet sürelerine göre %15'i 1 yıl, %23.4'ü 2-5 yıl, %31.2'si 6-10 yıl, %16.8'i 11-15 yıl ve %13.7'si 16 yıl ve üzeri süredir görev yaptıkları görülmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarına Ait Bulgular**Tablo 6***Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması*

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	1636	23.04	6.57	-2.994	.003*
Erkek	2425	23.66	6.34		

*p<.05

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında erkek çalışanlar lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir ($t=-2.994$; $p=.003$).

Tablo 7

Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
25 Yaş ve altı (1)	235	24.29	6.32	4.262	.002*	1>5 (.002 ^a) 2>5 (.008 ^a)
26-35 Yaş (2)	1605	23.61	6.29			
36-45 Yaş (3)	1503	23.22	6.48			
46-55 Yaş (4)	583	23.38	6.63			
56 Yaş ve üzeri (5)	135	21.68	6.90			

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin yaş değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($F=4.262$; $p=.002$). 25 Yaş ve altı çalışanların değerlerinin 56 yaş ve üzeri çalışanlardan ayrıca 26-35 yaş grubu çalışanların yine 56 yaş ve üzeri çalışanlardan daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 8

Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Evli	2760	23.21	6.51	-2.923	.003*
Bekâr	1301	23.84	6.29		

* $p<.05$

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin medeni durum değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında bekâr çalışanlar lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir ($t=-2.923$; $p=.003$).

Tablo 9

Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İlkokul/Ortaokul (1)	136	26.17	6.47	12.834	.000*	1>2(.039 ^b)
Lise (2)	574	24.39	6.99			1>3(.005 ^b)
Ön Lisans (3)	325	23.83	6.76			1>4(.000 ^b)
Lisans (4)	2551	23.12	6.28			1>5(.000 ^b)
Lisansüstü (5)	475	22.69	6.04			2>4(.000 ^b) 2>5(.000 ^b)

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 9 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($F=12.834$; $p=.000$). İlkokul/ortaokul mezunu çalışanların lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlardan ayrıca lise mezunlarının da lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlardan daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 10

Katılımcıların Aile Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Bir asgari ücret (1)	297	25.12	6.36	18.275	.000*	1>2(.005 ^a)
İki asgari ücrete kadar (2)	1797	23.77	6.32			1>3(.000 ^a)
Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	23.27	6.29			1>4(.000 ^a)
Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	22.31	6.69			2>4(.000 ^a) 3>4(.006 ^a)

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 10 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin aile gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($F=18.275$; $p=.000$). Kazanılan ücret miktarı arttıkça çalışanların puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 11

Katılımcıların Kurumlarının Yönetimsel Bölgesi Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Merkez Teşkilatı	594	21.92	6.06	-6.100	.000*
Taşra Teşkilatı	3467	23.66	6.47		

* $p<.05$

Tablo 11 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin kurumlarının yönetimsel bölgesi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında taşra teşkilatı çalışanlar lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir ($t=-6.100$; $p=.000$).

Tablo 12

Katılımcıların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Kadrolu (1)	2615	23.02	6.58	15.448	.000*	1<2(.000 ^b)
Sözleşmeli (2)	1283	24.00	6.09			1<3(.000 ^b)
Geçici (3)	163	25.03	6.45			

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 12 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin çalışma şekli değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($F=15.448$; $p=.000$). Kadrolu çalışanların hem sözleşmeli hem de geçici çalışanlardan daha düşük puan ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13

Katılımcıların İş Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yönetici (1)	391	22.97	6.23	23.444	.000*	
İdari Hizmetler (2)	1909	22.45	6.16			1<3(.001 ^b) 2<4(.000 ^b)
İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	24.49	6.66			1<4(.000 ^b) 2<6(.000 ^b)
Antrenör (4)	639	24.76	6.49			1<6(.000 ^b) 3<6(.029 ^b)
Gençlik Lideri (5)	102	22.83	7.01			2<3(.000 ^b) 5<6(.001 ^b)
Güvenlik Personeli (6)	31	27.59	5.13			

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 13 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($F=23.444$; $p=.000$). Yönetici statüsünde çalışanların puan ortalamaları idari hizmetlerde, işçi/teknik hizmetlerde çalışanlar ile gençlik liderlerinden; idari hizmetlerde çalışanların puan ortalamaları işçi/teknik hizmet çalışanları, antrenörler ve güvenlik personelinin, işçi/teknik hizmetlerde çalışanların puan ortalamaları güvenlik personelinin, gençlik liderlerinin puan ortalamaları ise güvenlik personelinin daha düşük oldukları görülmektedir.

Tablo 14

Katılımcıların Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
1 Yıl (1)	452	24.48	5.77	5.918	.000*	
2-5 Yıl (2)	766	23.82	6.52			1>3(.004 ^b)
6-10 Yıl (3)	1175	23.33	6.32			1>4(.001 ^b)
11-15 Yıl (4)	776	23.09	6.63			1>5(.000 ^b)
16 Yıl ve üzeri (5)	892	22.89	6.64			2>5(.032 ^b)

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 14 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($F=5.918$; $p=.000$). Çalışılan toplam süre arttıkça çalışanların puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 15

Katılımcıların Bu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Karşılaştırılması

Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
1 Yıl (1)	608	24.25	6.01	4.851	.001*	1>3(.016 ^b) 1>4(.020 ^b) 1>5(.000 ^b)
2-5 Yıl (2)	951	23.59	6.42			
6-10 Yıl (3)	1266	23.31	6.36			
11-15 Yıl (4)	681	23.17	6.71			
16 Yıl ve üzeri (5)	555	22.69	6.72			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 15 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklar olduğu görülmektedir (F=4.851; p=.001). Bu kurumda yeni başlayan çalışanların puan ortalamalarının anlamlı olarak fazla olduğu, kurumda çalışma süresi arttıkça sıkılık değerlerinde de anlamlı olmamakla birlikte azalmalar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarına Ait Bulgular

Tablo 16

Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
İletişim	Kadın	1636	28.14	2.58	4.033	.000*
	Erkek	2425	27.79	2.80		
Mesleki Yeterlilik	Kadın	1636	23.78	1.98	3.156	.002*
	Erkek	2425	23.57	2.22		
Liderlik Becerileri	Kadın	1636	18.16	1.98	-.142	.887
	Erkek	2425	18.17	2.02		
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	Kadın	1636	11.45	2.53	.391	.696
	Erkek	2425	11.41	2.62		

*p<.05

Tablo 16 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin cinsiyet değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında iletişim (t=4.033; p=.000) ve mesleki yeterlilik boyutlarında (t=3.156; p=.002) kadın çalışanlar lehine anlamlı farklar olduğu görülürken, liderlik becerileri (t=-.142; p=.887) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler (t=.391; p=.696) boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı görülmektedir.

Tablo 17*Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması*

Boyut	Grup	n	X	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	25 Yaş ve altı (1)	235	27.67	3.10	2.942	.019*	2>1(.040 ^a)
	26-35 Yaş (2)	1605	28.06	2.69			2>4(.016 ^a)
	36-45 Yaş (3)	1503	27.94	2.69			2>5(.024 ^a)
	46-55 Yaş (4)	583	27.75	2.70			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	27.51	2.83			
Mesleki Yeterlilik	25 Yaş ve altı (1)	235	23.52	2.41	2.280	.059	-
	26-35 Yaş (2)	1605	23.75	2.08			
	36-45 Yaş (3)	1503	23.63	2.1			
	46-55 Yaş (4)	583	23.58	2.10			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	23.26	2.26			
Liderlik Becerileri	25 Yaş ve altı (1)	235	18.00	2.35	4.601	.001*	2>4(.014 ^a)
	26-35 Yaş (2)	1605	18.27	1.94			2>5(.035 ^a)
	36-45 Yaş (3)	1503	18.19	1.97			
	46-55 Yaş (4)	583	17.96	2.08			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	17.75	2.03			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	25 Yaş ve altı (1)	235	11.66	2.555	2.068	.082	-
	26-35 Yaş (2)	1605	11.51	2.648			
	36-45 Yaş (3)	1503	11.40	2.49			
	46-55 Yaş (4)	583	11.21	2.69			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	11.25	2.51			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 17 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin yaş değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında iletişim (F=2.942; p=.019) ve liderlik becerileri (F=4.601; p=.001) boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklar olduğu, mesleki yeterlilik (F=2.339; p=.056) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda (F=2.068; p=.082) ise gruplar arasında gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı görülmektedir. Anlamlı fark olan boyutlarda 26-35 yaş grubu çalışanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18*Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması*

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
İletişim	Evli	2760	27.92	2.68	-.150	.881
	Bekâr	1301	27.94	2.81		
Mesleki Yeterlilik	Evli	2760	23.65	2.10	-.204	.838
	Bekâr	1301	23.66	2.19		
Liderlik Becerileri	Evli	2760	18.16	1.99	-.396	.692
	Bekâr	1301	18.18	2.04		
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	Evli	2760	11.30	2.60	-4.644	.000*
	Bekâr	1301	11.70	2.54		

*p<.05

Tablo 18 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin medeni durum değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında yalnızca eğitimsel ve

sanatsal yeterlilikler boyutunda bekâr çalışanlar lehine ($t=-4.644$; $p=.000$) anlamlı farklar olduğu görülürken diğer boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklar görülmemektedir.

Tablo 19

Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	İlkokul/Ortaokul (1)	136	27.20	3.16	14.018	.000*	1<4(.015 ^b)
	Lise (2)	574	27.33	3.04			1<5(.005 ^b)
	Ön Lisans (3)	325	27.64	2.94			2<4(.000 ^b)
	Lisans (4)	2551	28.08	2.61			2<5(.000 ^b)
	Lisansüstü (5)	475	28.24	2.45			3<5(.022 ^b)
Mesleki Yeterlilik	İlkokul/Ortaokul (1)	136	22.91	2.64	31.318	.000*	1<4(.001 ^b)
	Lise (2)	574	22.93	2.53			1<5(.000 ^b)
	Ön Lisans (3)	325	23.31	2.35			2<4(.000 ^b)
	Lisans (4)	2551	23.82	1.98			2<5(.000 ^b)
	Lisansüstü (5)	475	24.03	1.75			3<4(.002 ^b) 3<5(.000 ^b)
Liderlik Becerileri	İlkokul/Ortaokul (1)	136	17.59	2.36	26.006	.000*	1<4(.006 ^b)
	Lise (2)	574	17.60	2.29			1<5(.000 ^b)
	Ön Lisans (3)	325	17.74	2.13			2<4(.000 ^b)
	Lisans (4)	2551	18.30	1.89			2<5(.000 ^b)
	Lisansüstü (5)	475	18.56	1.79			3<4(.000 ^b) 3<5(.000 ^b) 4<5(.040 ^b)
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	İlkokul/Ortaokul (1)	136	12.33	2.27	14.441	.000*	1>3(.031 ^b)
	Lise (2)	574	11.91	2.50			1>4(.000 ^b)
	Ön Lisans (3)	325	11.62	2.55			1>5(.010 ^b)
	Lisans (4)	2551	11.21	2.63			2>4(.000 ^b)
	Lisansüstü (5)	475	11.59	2.38			4<5(.019 ^b)

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 19 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin eğitim düzeyi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim ($F=14.018$; $p=.000$), mesleki yeterlilik ($F=31.318$; $p=.000$), liderlik becerileri ($F=26.006$; $p=.000$) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler ($F=14.441$; $p=.000$) boyutlarının tümünde gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar oluşurken genel olarak iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerileri boyutlarında eğitim seviyesi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak arttığı, eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda ise eğitim seviyesi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 20

Katılımcıların Aile Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	Bir asgari ücret (1)	297	27.75	2.77	6.087	.000*	2<3(.000 ^b)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	27.77	2.85			
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	28.01	2.61			
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	28.21	2.55			
Mesleki Yeterlilik	Bir asgari ücret (1)	297	23.22	2.51	11.475	.000*	1<3(.017 ^b)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	23.55	2.24			1<4(.000 ^b)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	23.69	2.02			2<4(.000 ^b)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	23.94	1.84			3<4(.023 ^b)
Liderlik Becerileri	Bir asgari ücret (1)	297	17.86	2.38	8.885	.000*	1<4(.003 ^b) 2<4(.000 ^b)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	18.05	2.06			
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	18.25	1.91			
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	18.40	1.83			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	Bir asgari ücret (1)	297	11.93	2.55	12.402	.000*	1>3(.000 ^a)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	11.60	2.53			1>4(.000 ^a)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	11.25	2.70			2>3(.003 ^a)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	11.12	2.53			2>4(.000 ^a)

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 20 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin aile gelir düzeyi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim (F=6.087; p=.000), mesleki yeterlilik (F=11.475; p=.000), liderlik becerileri (F=8.885; p=.000) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler (F=12.402; p=.000) boyutlarının tümünde gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar oluşurken genel olarak iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerileri boyutlarında aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak arttığı, eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda ise aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 21

Katılımcıların Kurumlarının Yönetimsel Bölgesi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
İletişim	Merkez Teşkilatı	594	28.02	2.50	.976	.329
	Taşra Teşkilatı	3467	27.91	2.76		
Mesleki Yeterlilik	Merkez Teşkilatı	594	23.81	1.87	2.215	.027*
	Taşra Teşkilatı	3467	23.62	2.17		
Liderlik Becerileri	Merkez Teşkilatı	594	18.10	1.98	-.907	.364
	Taşra Teşkilatı	3467	18.18	2.01		
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	Merkez Teşkilatı	594	10.88	2.62	-5.606	.000*
	Taşra Teşkilatı	3467	11.52	2.57		

*p<.05

Tablo 21 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin kurumlarının yönetimsel bölgesi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında

mesleki yeterlilik boyutunda merkez teşkilatı çalışanları lehine ($t=2.215$; $p=.027$) ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda taşra teşkilatı çalışanları lehine ($t=-5.606$; $p=.000$) anlamlı farklar olduğu görülürken, iletişim ve liderlik becerileri boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı farklar görülmemektedir.

Tablo 22

Katılımcıların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	Kadro (1)	2615	27.91	2.73	1.125	.325	-
	Sözleşmeli (2)	1283	27.99	2.70			
	Geçici (3)	163	27.67	2.74			
Mesleki Yeterlilik	Kadro (1)	2615	23.64	2.13	4.552	.011*	2>3(.024 ^b)
	Sözleşmeli (2)	1283	23.73	2.07			
	Geçici (3)	163	23.20	2.44			
Liderlik Becerileri	Kadro (1)	2615	18.02	2.06	7.459	.001*	2>1(.000 ^b)
	Sözleşmeli (2)	1283	18.34	1.86			
	Geçici (3)	163	18.06	2.14			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	Kadro (1)	2615	11.34	2.63	4.078	.017*	2>1(.000 ^a)
	Sözleşmeli (2)	1283	11.59	2.50			
	Geçici (3)	163	11.55	2.50			

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 22 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin çalışma şekli değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim boyutunda ($F=1.125$ $p=.325$) gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı, mesleki yeterlilik ($F=4.552$; $p=.011$) boyutunda sözleşmeli personelin geçici personellerden, liderlik becerileri ($F=7.459$, $p=.001$) boyutunda sözleşmeli personelin kadrolu personellerden ayrıca eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler ($F=4.078$; $p=.017$) boyutunda yine sözleşmeli personelin kadrolu personellerden anlamlı derecede yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 23

Katılımcıların İş Pozisyonu Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	Yönetici (1)	391	27.89	2.81	7.593	.000*	2>3(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	28.18	2.48			
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	27.57	2.97			
	Antrenör (4)	639	27.84	2.88			
	Gençlik Lideri (5)	102	27.67	2.86			
	Güvenlik Personeli (6)	31	27.13	2.77			
Mesleki Yeterlilik	Yönetici (1)	391	23.77	2.02	14.349	.000*	1>3(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	23.88	1.87			2>3(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	23.23	2.44			2>4(.036 ^b)
	Antrenör (4)	639	23.59	2.25			4>3(.028 ^b)
	Gençlik Lideri (5)	102	23.63	2.30			
	Güvenlik Personeli (6)	31	22.61	2.34			
Liderlik Becerileri	Yönetici (1)	391	18.32	1.93	12.986	.000*	1>3(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	18.32	1.88			2>3(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	17.745	2.22			4>3(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	18.31	1.93			
	Gençlik Lideri (5)	102	18.07	2.03			
	Güvenlik Personeli (6)	31	17.58	2.12			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	Yönetici (1)	391	10.96	2.61	15.853	.000*	1<3(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	11.16	2.64			1<4(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	11.72	2.52			1<5(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	11.96	2.36			2<3(.000 ^b)
	Gençlik Lideri (5)	102	11.82	2.55			2<4(.000 ^b)
	Güvenlik Personeli (6)	31	12.00	2.22			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 23 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin iş pozisyonu değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim (F=7.593; p=.000), mesleki yeterlilik (F=14.349; p=.000), liderlik becerileri (F=12.986; p=.000) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler (F=15.853; p=.000) boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. İletişim ve liderlik becerileri boyutlarında işçi/teknik hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının düşük, Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler boyutunda yönetici ve idari hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının düşük, mesleki yeterlilik boyutunda ise idari hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 24

Katılımcıların Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	1 Yıl (1)	452	28.00	2.69	1.716	.144	-
	2-5 Yıl (2)	766	28.08	2.59			
	6-10 Yıl (3)	1175	27.80	2.87			
	11-15 Yıl (4)	776	28.03	2.72			
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	27.85	2.65			
Mesleki Yeterlilik	1 Yıl (1)	452	23.74	2.06	.605	.659	-
	2-5 Yıl (2)	766	23.71	2.13			
	6-10 Yıl (3)	1175	23.60	2.21			
	11-15 Yıl (4)	776	23.62	2.19			
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	23.64	2.01			
Liderlik Becerileri	1 Yıl (1)	452	18.21	2.09	3.250	.011*	2>3(.038 ^a) 2>5(.016 ^a)
	2-5 Yıl (2)	766	18.35	1.88			
	6-10 Yıl (3)	1175	18.08	2.03			
	11-15 Yıl (4)	776	18.22	2.02			
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	18.04	2.01			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	1 Yıl (1)	452	11.63	2.63	5.650	.000*	1>5(.050 ^a) 2>3(.005 ^a) 2>5(.000 ^a)
	2-5 Yıl (2)	766	11.75	2.48			
	6-10 Yıl (3)	1175	11.33	2.56			
	11-15 Yıl (4)	776	11.38	2.59			
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	11.21	2.66			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 24 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin toplam hizmet süresi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim (F=1.716; p=.144) ve mesleki yeterlilik (F=.605; p=.659) boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı, liderlik becerileri (F=3.250; p=.011) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler (F=5.650; p=.000) boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılığın 2-5 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 25

Katılımcıların Bu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
İletişim	1 Yıl (1)	608	28.01	2.72	2.448	.044*	3<2(.016 ^a) 3<4(.011 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	28.04	2.69			
	6-10 Yıl (3)	1266	27.76	2.81			
	11-15 Yıl (4)	681	28.09	2.64			
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	27.85	2.67			
Mesleki Yeterlilik	1 Yıl (1)	608	23.76	2.03	1.494	.201	-
	2-5 Yıl (2)	951	23.71	2.11			
	6-10 Yıl (3)	1266	23.54	2.23			
	11-15 Yıl (4)	681	23.63	2.19			
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	23.70	1.96			
Liderlik Becerileri	1 Yıl (1)	608	18.27	2.01	3.851	.004*	2>3(.011 ^a) 2>5(.008 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	18.29	1.97			
	6-10 Yıl (3)	1266	18.05	2.00			
	11-15 Yıl (4)	681	18.25	2.00			
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	17.99	2.03			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler	1 Yıl (1)	608	11.69	2.55	4.742	.001*	1>3(.045 ^a) 1>5(.046 ^a) 2>5(.049 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	11.57	2.49			
	6-10 Yıl (3)	1266	11.27	2.57			
	11-15 Yıl (4)	681	11.49	2.57			
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	11.18	2.80			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 25 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, mesleki yeterlilik (F=1.494; p=.201) boyutunda gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı, iletişim (F=2.448; p=.044), liderlik becerileri (F=3.851; p=.004) ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler (F=4.742; p=.001) boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların puan ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Çeviklik Algılarına Ait Bulgular

Tablo 26

Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yetkinlik	Kadın	1636	28.33	6.80	-.914	.361
	Erkek	2425	28.54	7.23		
Esneklik	Kadın	1636	10.99	2.69	-1.944	.052*
	Erkek	2425	11.16	2.75		
Cevap Verme	Kadın	1636	10.58	2.86	-.414	.679
	Erkek	2425	10.62	3.03		
Hız	Kadın	1636	10.62	2.93	-1.357	.175
	Erkek	2425	10.75	3.08		
Toplam	Kadın	1636	60.53	14.06	-1.176	.240
	Erkek	2425	61.08	14.98		

*p<.05

Tablo 26 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında esneklik boyutunda erkek çalışanlar lehine ($t=1.944$; $p=.052$) anlamlı farklar olduğu görülürken, diğer boyutlarda ise gruplar arasında anlamlı farklar görülmemektedir.

Tablo 27

Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	25 Yaş ve altı (1)	235	29.71	6.66	2.284	.058	-
	26-35 Yaş (2)	1605	28.23	7.21			
	36-45 Yaş (3)	1503	28.49	6.95			
	46-55 Yaş (4)	583	28.51	7.06			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	28.38	7.06			
Esneklik	25 Yaş ve altı (1)	235	11.33	2.62	2.392	.049*	1>5(.010 ^a) 2>5(.015 ^a)
	26-35 Yaş (2)	1605	11.18	2.72			
	36-45 Yaş (3)	1503	11.04	2.68			
	46-55 Yaş (4)	583	10.98	2.83			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	10.58	3.01			
Cevap Verme	25 Yaş ve altı (1)	235	11.13	2.73	3.071	.015*	1>5(.012 ^a)
	26-35 Yaş (2)	1605	10.58	2.99			
	36-45 Yaş (3)	1503	10.63	2.94			
	46-55 Yaş (4)	583	10.50	3.00			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	10.09	3.16			
Hız	25 Yaş ve altı (1)	235	11.15	2.70	1.635	.163	-
	26-35 Yaş (2)	1605	10.63	3.10			
	36-45 Yaş (3)	1503	10.69	2.95			
	46-55 Yaş (4)	583	10.75	3.05			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	10.58	3.17			
Toplam	25 Yaş ve altı (1)	235	63.34	13.32	2.032	.087	-
	26-35 Yaş (2)	1605	60.63	14.82			
	36-45 Yaş (3)	1503	60.87	14.40			
	46-55 Yaş (4)	583	60.76	14.90			
	56 Yaş ve üzeri (5)	135	59.65	15.18			

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 27 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin yaş değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında esneklik ($F=2.392$; $p=.049$) ve cevap verme ($F=3.071$; $p=.015$) boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklar olduğu, bu farkların 56 yaş ve üzeri çalışanların puan ortalamalarının düşük olmasından kaynaklandığı, yetkinlik ($F=2.284$; $p=.058$), hız ($F=1.635$; $p=.163$), ile toplam puan ortalamalarında ($F=2.032$; $p=.087$) ise gruplar arasında gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı görülmektedir.

Tablo 28

Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yetkinlik	Evli	2760	28.44	7,00	-,241	,810
	Bekâr	1301	28.49	7,20		
Esneklik	Evli	2760	11.07	2.70	-,614	,539
	Bekâr	1301	11.13	2.78		
Cevap Verme	Evli	2760	10.58	2.95	-,739	,460
	Bekâr	1301	10.65	3.00		
Hız	Evli	2760	10.69	2.99	-,070	,944
	Bekâr	1301	10.70	3.09		
Toplam	Evli	2760	60.80	14.48	-,396	,692
	Bekâr	1301	60.99	14.89		

*p<.05

Tablo 28 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin medeni durum değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında hiçbir alt boyutta gruplar arasında anlamlı farklar olmadığı görülmektedir.

Tablo 29

Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	İlkokul/Ortaokul (1)	136	31.19	6.95	23.167	.000*	1>3(.041 ^a)
	Lise (2)	574	30.33	7.11			1>4(.000 ^a)
	Ön Lisans (3)	325	29.15	7.33			1>5(.000 ^a)
	Lisans (4)	2551	28.06	6.86			2>4(.000 ^a)
	Lisansüstü (5)	475	27.05	7.23			2>5(.000 ^a)
							3>5(.000 ^a)
Esneklik	İlkokul/Ortaokul (1)	136	11.68	2.72	4.358	.002*	4>5(.036 ^a)
	Lise (2)	574	11.40	2.84			1>4(.048 ^a)
	Ön Lisans (3)	325	11.13	3.01			1>5(.050 ^a)
	Lisans (4)	2551	11.01	2.65			2>4(.021 ^a)
	Lisansüstü (5)	475	10.94	2.78			
Cevap Verme	İlkokul/Ortaokul (1)	136	11.75	2.80	17.715	.000*	1>4(.000 ^a)
	Lise (2)	574	11.23	2.96			1>5(.000 ^a)
	Ön Lisans (3)	325	11.00	3.10			2>4(.000 ^a)
	Lisans (4)	2551	10.44	2.92			2>5(.000 ^a)
	Lisansüstü (5)	475	10.16	2.97			3>4(.013 ^a)
							3>5(.001 ^a)
Hız	İlkokul/Ortaokul (1)	136	11.88	2.63	18.208	.000*	1>4(.000 ^b)
	Lise (2)	574	11.35	3.013			1>5(.000 ^b)
	Ön Lisans (3)	325	11.10	3.08			2>4(.000 ^b)
	Lisans (4)	2551	10.51	2.98			2>5(.000 ^b)
	Lisansüstü (5)	475	10.28	3.10			3>4(.011 ^b)
							3>5(.002 ^b)
Toplam	İlkokul/Ortaokul (1)	136	66.52	14.11	19.629	.000*	1>4(.000 ^a)
	Lise (2)	574	64.31	14.97			1>5(.000 ^a)
	Ön Lisans (3)	325	62.39	15.44			2>4(.000 ^a)
	Lisans (4)	2551	60.04	14.21			2>5(.000 ^a)
	Lisansüstü (5)	475	58.44	14.77			3>5(.001 ^a)

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 29 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik ($F=23.167$; $p=.000$), esneklik ($F=4.358$; $p=.002$), cevap verme ($F=17.715$; $p=.000$), hız ($F=18.208$; $p=.000$) boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında ($F=19.629$; $p=.000$) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar oluşurken genel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 30

Katılımcıların Aile Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	Bir asgari ücret (1)	297	30.36	7.33	20.190	.000*	1>2(.010 ^a)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	28.98	7.04			1>3(.000 ^a)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	28.02	6.97			1>4(.000 ^a)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	27.31	6.90			2>3(.010 ^a) 2>4(.003 ^a)
Esneklik	Bir asgari ücret (1)	297	11.48	2.86	7.791	.000*	1>3(.024 ^a)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	11.24	2.71			1>4(.001 ^a)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	10.97	2.74			2>4(.001 ^a)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	10.81	2.66			
Cevap Verme	Bir asgari ücret (1)	297	11.54	2.86	19.459	.000*	1>2(.000 ^a)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	10.76	2.99			1>3(.000 ^a)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	10.47	2.92			1>4(.000 ^a)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	10.16	2.92			2>4(.000 ^a)
Hız	Bir asgari ücret (1)	297	11.58	2.88	19.493	.000*	1>2(.001 ^a)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	10.86	3.04			1>3(.000 ^a)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	10.62	2.93			1>4(.000 ^a)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	10.18	3.03			2>4(.000 ^a) 3>4(.007 ^a)
Toplam	Bir asgari ücret (1)	297	64.97	14.87	20.046	.000*	1>2(.004 ^a)
	İki asgari ücrete kadar (2)	1797	61.85	14.64			1>3(.000 ^a)
	Üç asgari ücrete kadar (3)	1037	60.09	14.43			1>4(.000 ^a)
	Üç asgari ücret ve üzeri (4)	930	58.48	14.23			2>3(.011 ^a) 2>4(.000 ^a)

* $p<.05$; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 30 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin aile gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik ($F=20,190$; $p=.000$), esneklik ($F=7.791$; $p=.002$), cevap verme ($F=19.459$; $p=.000$), hız ($F=19.493$; $p=.000$) boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında ($F=20.046$; $p=.000$) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar oluşurken genel olarak aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 31

Katılımcıların Kurumlarının Yönetimsel Bölgesi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yetkinlik	Merkez Teşkilatı	594	27.36	6.29	-4.475	.000*
	Taşra Teşkilatı	3467	28.64	7.17		
Esneklik	Merkez Teşkilatı	594	10.53	2.633	-5.446	.000*
	Taşra Teşkilatı	3467	11.18	2.73		
Cevap Verme	Merkez Teşkilatı	594	10.00	2.68	-5.782	.000*
	Taşra Teşkilatı	3467	10.71	3.00		
Hız	Merkez Teşkilatı	594	10.04	2.77	-6.174	.000*
	Taşra Teşkilatı	3467	10.81	3.05		
Toplam	Merkez Teşkilatı	594	57.95	12.95	-5.799	.000*
	Taşra Teşkilatı	3467	61.36	14.83		

*p<.05

Tablo 31 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin kurumlarının yönetimsel bölgesi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında tüm boyutlarda taşra teşkilatı çalışanları lehine anlamlı farklar olduğu görülmektedir.

Tablo 32

Katılımcıların Kurumlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	Kadrolu (1)	2615	28.32	6.98	9.961	.000*	1<3(.000 ^a) 2<3(.000 ^a)
	Sözleşmeli (2)	1283	28.43	7.21			
	Geçici (3)	163	30.86	6.81			
Esneklik	Kadrolu (1)	2615	11.01	2.73	5.001	.007*	1<3(.022 ^a)
	Sözleşmeli (2)	1283	11.19	2.72			
	Geçici (3)	163	11.60	2.62			
Cevap Verme	Kadrolu (1)	2615	10.54	2.96	6.924	.001*	1<3(.001 ^a) 2<3(.005 ^a)
	Sözleşmeli (2)	1283	10.64	2.97			
	Geçici (3)	163	11.42	2.84			
Hız	Kadrolu (1)	2615	10.69	3.00	4.098	.017*	1<3(.022 ^a) 1<3(.013 ^a)
	Sözleşmeli (2)	1283	10.63	3.07			
	Geçici (3)	163	11.34	2.94			
Toplam	Kadrolu (1)	2615	60.56	14.51	7.854	.000*	1<3(.000 ^a) 2<3(.001 ^a)
	Sözleşmeli (2)	1283	60.91	14.82			
	Geçici (3)	163	65.23	14.05			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 32 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin çalışma şekli değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik (F=9,961; p=.000), esneklik (F=5.001; p=.007), cevap verme (F=6.924; p=.001), hız (F=4.098; p=.017) boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında (F=7.854; p=.000) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda geçici çalışan personellerin örgütsel çeviklik algıları hem kadrolu hem de sözleşmeli çalışanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 33*Katılımcıların İş Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması*

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	Yönetici (1)	391	29.56	6.53	34.037	.000*	1>2(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	27.00	6.82			3>2(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	29.81	7.09			4>2(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	29.88	7.00			6>1(.025 ^b)
	Gençlik Lideri (5)	102	28.23	8.58			6>2(.000 ^b)
	Güvenlik Personeli (6)	31	32.45	4.55			6>3(.041 ^b) 6>5(.007 ^b)
Esneklik	Yönetici (1)	391	11.45	2.61	17.872	.000*	1>2(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	10.67	2.69			3>2(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	11.39	2.76			4>2(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	11.59	2.63			
	Gençlik Lideri (5)	102	11.21	3.05			
	Güvenlik Personeli (6)	31	11.73	2.22			
Cevap Verme	Yönetici (1)	391	10.95	2.90	31.727	.000*	1>2(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	10.01	2.90			3>2(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	11.18	2.92			4>2(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	11.16	2.94			6>1(.003 ^b)
	Gençlik Lideri (5)	102	10.83	3.27			6>2(.000 ^b)
	Güvenlik Personeli (6)	31	12.35	1.74			6>3(.012 ^b) 6>4(.012 ^b) 6>5(.013 ^b)
Hız	Yönetici (1)	391	11.14	2.84	27.381	.000*	1>2(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	10.14	2.97			3>2(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	11.30	2.95			4>2(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	11.09	3.05			6>1(.050 ^b)
	Gençlik Lideri (5)	102	10.66	3.48			6>2(.000 ^b)
	Güvenlik Personeli (6)	31	12.25	1.91			6>4(.032 ^b) 6>5(.019 ^b)
Toplam	Yönetici (1)	391	63.11	13.69	33.892	.000*	1>2(.000 ^b)
	İdari Hizmetler (2)	1909	57.83	14.11			3>2(.000 ^b)
	İşçi/Teknik Hizmetler (3)	989	63.71	14.65			4>2(.000 ^b)
	Antrenör (4)	639	63.73	14.52			6>1(.038 ^b)
	Gençlik Lideri (5)	102	60.95	17.36			6>2(.000 ^b)
	Güvenlik Personeli (6)	31	68.80	9.42			6>5(.019 ^b)

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 33 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik (F=34.037; p=.000), esneklik (F=17.872; p=.000), cevap verme (F=31.727; p=.000), hız (F=27.381; p=.000) boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında (F=33.892; p=.000) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda gruplar arasındaki farkın güvenlik personelinin en yüksek, idari hizmetler personellerinin ise en düşük çeviklik algısı puanlarına sahip olduklarından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 34

Katılımcıların Kurumlarının Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	1 Yıl (1)	452	30.33	6.40	9.526	.000*	1>2(.000 ^b)
	2-5 Yıl (2)	766	28.03	7.55			1>3(.000 ^b)
	6-10 Yıl (3)	1175	28.12	6.94			1>4(.000 ^b)
	11-15 Yıl (4)	776	28.49	7.08			1>5(.000 ^b)
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	28.29	6.95			
Esneklik	1 Yıl (1)	452	11.63	2.47	6.104	.000*	1>2(.014 ^b)
	2-5 Yıl (2)	766	11.13	2.86			1>3(.000 ^b)
	6-10 Yıl (3)	1175	11.02	2.66			1>4(.004 ^b)
	11-15 Yıl (4)	776	11.09	2.70			1>5(.000 ^b)
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	10.87	2.81			
Cevap Verme	1 Yıl (1)	452	11.19	2.67	6.668	.000*	1>2(.007 ^b)
	2-5 Yıl (2)	766	10.62	3.09			1>3(.000 ^b)
	6-10 Yıl (3)	1175	10.48	2.96			1>4(.024 ^b)
	11-15 Yıl (4)	776	10.70	2.91			1>5(.000 ^b)
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	10.36	3.02			
Hız	1 Yıl (1)	452	11.29	2.79	5.491	.000*	1>2(.001 ^b)
	2-5 Yıl (2)	766	10.60	3.19			1>3(.000 ^b)
	6-10 Yıl (3)	1175	10.57	2.99			1>4(.016 ^b)
	11-15 Yıl (4)	776	10.76	2.96			1>5(.000 ^b)
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	10.59	3.05			
Toplam	1 Yıl (1)	452	64.45	13.06	8.269	.000*	1>2(.000 ^b)
	2-5 Yıl (2)	766	60.40	15.55			1>3(.000 ^b)
	6-10 Yıl (3)	1175	60.20	14.33			1>4(.000 ^b)
	11-15 Yıl (4)	776	61.06	14.56			1>5(.000 ^b)
	16 Yıl ve üzeri (5)	892	60.12	14.70			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 34 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik (F=9.526; p=.000), esneklik (F=8.269; p=.000), cevap verme (F=6.668; p=.000), hız (F=5.491; p=.000) boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında (F=7.854; p=.000) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 35

Katılımcıların Kurumlarının Bu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Çeviklik Algılarının Karşılaştırılması

Boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post Hoc
Yetkinlik	1 Yıl (1)	608	29.90	6.85	7.745	.000*	1>2(.000 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	28.03	7.23			1>3(.000 ^a)
	6-10 Yıl (3)	1266	28.30	6.87			1>4(.000 ^a)
	11-15 Yıl (4)	681	28.18	7.17			1>5(.001 ^a)
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	28.29	7.10			
Esneklik	1 Yıl (1)	608	11.52	2.63	5.161	.000*	1>2(.040 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	11.11	2.75			1>3(.003 ^a)
	6-10 Yıl (3)	1266	11.03	2.67			1>4(.002 ^a)
	11-15 Yıl (4)	681	10.95	2.72			1>5(.001 ^a)
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	10.89	2.88			
Cevap Verme	1 Yıl (1)	608	11.10	2.79	5.542	.000*	1>2(.003 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	10.54	2.98			1>3(.001 ^a)
	6-10 Yıl (3)	1266	10.52	2.98			1>4(.030 ^a)
	11-15 Yıl (4)	681	10.61	2.93			1>5(.000 ^a)
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	10.35	3.08			
Hız	1 Yıl (1)	608	11.14	2.90	4.157	.002*	1>2(.002 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	10.55	3.05			1>3(.006 ^a)
	6-10 Yıl (3)	1266	10.63	3.02			1>5(.019 ^a)
	11-15 Yıl (4)	681	10.71	2.98			
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	10.59	3.10			
Toplam	1 Yıl (1)	608	63.67	13.90	6.734	.000*	1>2(.000 ^a)
	2-5 Yıl (2)	951	60.25	14.87			1>3(.000 ^a)
	6-10 Yıl (3)	1266	60.50	14.30			1>4(.001 ^a)
	11-15 Yıl (4)	681	60.46	14.79			1>5(.000 ^a)
	16 Yıl ve üzeri (5)	555	60.14	15.12			

*p<.05; a: Hochberg GT2; b: Games-Howell

Tablo 35 incelendiğinde; araştırmaya katılan GSB personelinin bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik (F=7.745; p=.000), esneklik (F=5.161; p=.000), cevap verme (F=5.542; p=.000), hız (F=4.157; p=.000) boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında (F=6.734; p=.000) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerine Ait Bulgular

Tablo 36

Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Yetkinlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Çeviklik Yetkinlik	REGRESYON									
	KORELASYON		ANOVA		Model				Durbin-Watson	R ²
	r	p	F	p	B	β	t	p		
Sabit	-	-	-	-	19.340	-	49.529	.000*	1.864	.126
Sıkılık	.355	.000*	586.903	.000*	.390	.355	24.226	.000*		

*p<.05

Tablo 36'ya göre, katılımcıların örgütsel çeviklik “yetkinlik” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıkılığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıkılık” ile “örgütsel çeviklik-yetkinlik” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r=.355$; $R^2=.126$). Ayrıca örgütsel sıkılığın örgütsel çeviklik-yetkinliğin anlamlı bir açıklayıcısı olduğu görülürken ($F=586.903$; $p=.000$), “örgütsel sıkılık”, “örgütsel çeviklik-yetkinlik” puan ortalamalarındaki değişimin %12.6’sını açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=.390$) anlamlılık testi de örgütsel sıkılığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir ($t=24.226$; $p=.000$).

Bu sonuçlara göre “örgütsel çeviklik- yetkinlik” puan ortalamasını örgütsel sıkılık ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Yetkinlik} = 19.340 + (.390 \times \text{Sıkılık})$$

Tablo 37

Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Esneklik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Çeviklik Esneklik	REGRESYON									
	KORELASYON		ANOVA		Model				Durbin-Watson	R ²
	r	p	F	p	B	β	t	p		
Sabit	-	-	-	-	8.512	-	54.566	.000*	1.904	.068
Sıkılık	.260	.000*	294.452	.000*	.110	.260	17.160	.000*		

*p<.05

Tablo 37'ye göre, katılımcıların örgütsel çeviklik “esneklik” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik- esneklik” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r=.260$; $R^2=.068$). Ayrıca örgütsel sıklığın örgütsel çeviklik-esnekliğin anlamlı bir açıklayıcısı olduğu görülürken ($F=294.452$; $p=.000$), “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik- esneklik” puan ortalamalarındaki değişimin %6.8’ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=.110$) anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir ($t=17.160$; $p=.000$).

Bu sonuçlara göre “örgütsel çeviklik- esneklik” puan ortalamasını örgütsel sıklık ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Esneklik} = 8.512 + (.110 \times \text{Sıklık})$$

Tablo 38

Katılımcıların Örgütsel Sıklık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Cevap Verme Boyutu Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Çeviklik Cevap Verme	REGRESYON									
	KORELASYON		ANOVA			Model			Durbin- Watson	R ²
	r	p	F	p	B	β	t	p		
	Sabit	-	-	-	-	7.275	-	45.543	.000*	1.875
Sıklık	.309	.000*	428.366	.000*	.142	.309	20.697	.000*		

* $p<.05$

Tablo 38'e göre, katılımcıların örgütsel çeviklik “cevap verme” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik- cevap verme” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r=.309$; $R^2=.095$). Ayrıca örgütsel sıklığın örgütsel çeviklik-cevap vermenin anlamlı bir açıklayıcısı olduğu görülürken ($F=428.366$; $p=.000$), “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik- cevap verme” puan ortalamalarındaki değişimin %9.5’ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=.142$) anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir ($t=20.697$; $p=.000$).

Bu sonuçlara göre “örgütsel çeviklik- cevap verme” puan ortalamasını örgütsel sıklık ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Cevap Verme} = 7.275 + (.142 \times \text{Sıklık})$$

Tablo 39

Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Hız Boyutu Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Çeviklik Hız	REGRESYON										
	KORELASYON		ANOVA							Durbin-Watson	R ²
			Model								
	r	p	F	p	B	β	t	p			
Sabit	-	-	-	-	7.482	-	43.746	.000*	1.872	.086	
Sıklılık	.293	.000*	381.310	.000*	.138	.293	19.527	.000*			

*p<.05

Tablo 39'a göre, katılımcıların örgütsel çeviklik "hız" boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıkılığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; "örgütsel sıkılık" ile "örgütsel çeviklik- hız" arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir (r=.293; R²=.086). Ayrıca örgütsel sıkılığın örgütsel çeviklik-hızın anlamlı bir açıklayıcısı olduğu görülürken (F=381.310; p=.000), "örgütsel sıkılık", "örgütsel çeviklik-hız" puan ortalamalarındaki değişimin %8.6'sını açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=.138) anlamlılık testi de örgütsel sıkılığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir (t=19.527; p=.000).

Bu sonuçlara göre "örgütsel çeviklik-hız" puan ortalamasını örgütsel sıkılık ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Hız} = 7.482 + (.138 \times \text{Sıkılık})$$

Tablo 40

Katılımcıların Örgütsel Sıkılık-Esneklik Algılarının Örgütsel Çeviklik Toplam Boyutu Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Çeviklik Toplam	REGRESYON									Durbin- Watson	R ²
	KORELASYON		ANOVA		Model						
	r	p	F	p	B	β	t	p			
	Sabit	-	-	-	-	42.608	-	52.491	.000*		
Sıklılık	.344	.000*	544.074	.000*	.780	.344	23.325	.000*	1.865	.118	

*p<.05

Tablo 40'a göre, katılımcıların örgütsel çeviklik toplam puanı üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıkılığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; "örgütsel sıkılık" ile "örgütsel çeviklik toplamı" arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir (r=.344; R²=.118). Ayrıca örgütsel sıkılığın örgütsel çeviklik toplamının

anlamli bir açıklayıcı olduğu görülürken ($F=544.074$; $p=.000$), “rgtsel sıklık”, “rgtsel çeviklik toplam” puan ortalamalarındaki değişimin %11.8’ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=.780$) anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir ($t=23.325$; $p=.000$).

Bu sonuçlara göre örgütsel çeviklik toplam puan ortalamasını örgütsel sıklık ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{örgütsel eviklik- Toplam} = 42.608 + (.780 \times \text{Sıklık})$$

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Nitelikleri Algılarının rgtsel çeviklik zerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerine Ait Bulgular

Tablo 41

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının rgtsel eviklik Yetkinlik Boyutu zerindeki Etkisi

	KORELASYON		ANOVA		REGRESYON							
	r	p	F	p	Model				Durbin-Watson	Adjusted R ²	Tolerance	VIF
					B	β	t	p				
Örgütsel eviklik- Yetkinlik	Sabit	-	-	-	25.050	-	19,574	,000*	-	-	-	-
	İletişim	,047	,001*		,070	,027	1.000	,318			,327	3.056
	Mesleki Yeterlilik	,008	,306		-,214	-,065	-2.780	,005*			,445	2.246
	Liderlik Yeterliliği	,072	,000*	22.710	,000*	,134	,038	1.480	1.817	,021	,362	2.765
	Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik	,141	,000*		,356	,131	7,592	,000*			,815	1.227

* $p<.05$

Tablo 41’e göre, katılımcıların “rgtsel çeviklik-yetkinlik” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının “yetkinlik” boyutunu nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “yetkinlik” ile anlamlı bir ilişki ($r=.145$; $R^2=.021$) sergilemişlerdir ($F=22.710$; $p=.000$). “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “yetkinlik” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.1’ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri incelendiğinde; “mesleki yeterlilik” ($t=-2.780$; $p=.005$) ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” ($t=7.592$; $p=.000$) değişkenlerinin “rgtsel çeviklik-yetkinlik” üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel çeviklik-yetkinlik alt boyutu puan ortalamasını liyakatli yönetici nitelikleri algısı ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Yetkinlik} = 25.050 + (.070 \times \text{İletişim}) + (-.214 \times \text{Mesleki Yeterlilik}) + (.134 \times \text{Liderlik Yeterliliği}) + (.356 \times \text{Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik})$$

Tablo 42

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Esneklik Boyutu Üzerindeki Etkisi

		KORELASYON		ANOVA		REGRESYON				Durbin-Watson	Adjusted R ²	Tolerance	VIF
		r	p	F	p	B	β	t	p				
Örgütsel Çeviklik- Esneklik	Sabit	-	-	-	-	7,845	-	15.850	,000*	-	-	-	-
	İletişim	,107	,000*			,053	,053	1.947	,052*			,327	3.056
	Mesleki Yeterlilik	,071	,000*			-,037	-,029	-1.253	,210			,445	2.246
	Liderlik Yeterliliği	,123	,000*	22.497	,000*	,091	,067	2.603	,009*	1.874	,021	,362	2.765
	Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik	,120	,000*			,087	,082	4.774	,000*			,815	1.227

*p<.05

Tablo 42'ye göre, katılımcıların “örgütsel çeviklik-esneklik” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının “esneklik” boyutunu nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “esneklik” ile anlamlı bir ilişki ($r=.145$; $R^2=.021$) sergilemişlerdir ($F=22.497$; $p=.000$). “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “esneklik” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.1’ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri incelendiğinde; “iletişim” ($t=1.947$; $p=.052$), “mesleki yeterlilik” ($t=$; $p=.$), “liderlik yeterliliği” ($t=2.603$; $p=.009$) ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” ($t=4.774$; $p=.000$) değişkenlerinin “örgütsel çeviklik-esneklik” üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel çeviklik-esneklik alt boyutu puan ortalamasını liyakatli yönetici nitelikleri algısı ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Esneklik} = 7.845 + (.053 \times \text{İletişim}) + (-.037 \times \text{Mesleki Yeterlilik}) + (.091 \times \text{Liderlik Yeterliliği}) + (.087 \times \text{Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik})$$

Tablo 43

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Cevap Verme Boyutu Üzerindeki Etkisi

	KORELASYON		REGRESYON									
			ANOVA		Model				Durbin-Watson	Adjusted R ²	Tolerance	VIF
	r	p	F	p	B	β	t	p				
Sabit	-	-	-	-	9,325	-	17,351	,000*	-	-	-	-
İletişim	,045	,002*			,036	,033	1.204	,229			,327	3.056
Mesleki Yeterlilik	,001	,463			-,102	-,073	-3.158	,002*			,445	2.246
Liderlik Yeterliliği	,069	,000*	25.506	,000*	,047	,032	1.233	,218	1.828	,024	,362	2.765
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik	,149	,000*			,162	,141	8,228	,000*			,815	1.227

*p<.05

Tablo 43'e göre, katılımcıların "örgütsel çeviklik- cevap verme" üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının "cevap verme" boyutunu nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; "iletişim", "mesleki yeterlilik", "liderlik yeterliliği" ve "eğitimsel ve sanatsal yeterlilik" değişkenleri birlikte "cevap verme" ile anlamlı bir ilişki ($r=.155$; $R^2=.024$) sergilemişlerdir ($F=25.506$; $p=.000$). "İletişim", "mesleki yeterlilik", "liderlik yeterliliği" ve "eğitimsel ve sanatsal yeterlilik" değişkenleri birlikte "cevap verme" puan ortalamalarındaki değişimin %2.4'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri incelendiğinde; "mesleki yeterlilik" ($t=-3.158$; $p=.002$) ve "eğitimsel ve sanatsal yeterlilik" ($t=8.228$; $p=.000$) değişkenlerinin "örgütsel çeviklik-cevap verme" üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel çeviklik- cevap verme alt boyutu puan ortalamasını liyakatli yönetici nitelikleri algısı ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Cevap Verme} = 9.325 + (.036 \times \text{İletişim}) + (-.102 \times \text{Mesleki Yeterlilik}) + (.047 \times \text{Liderlik Yeterliliği}) + (.162 \times \text{Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik})$$

Tablo 44

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Hız Boyutu Üzerindeki Etkisi

	KORELASYON		ANOVA		REGRESYON							
	r	p	F	p	B	β	t	p	Durbin-Watson	Adjusted R ²	Tolerance	VIF
Sabit	-	-	-	-	9,359	-	17,094	,000*	-	-	-	-
İletişim	,052	,000*			,063	,057	2.089	,037*			,327	3.056
Mesleki Yeterlilik	,001	,485			-,120	-,085	-3.639	,000*			,445	2.246
Liderlik Yeterliliği	,068	,000*	24.431	,000*	,035	,023	,900	,368	1.843	,023	,362	2.765
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik	,142	,000*			,156	,134	7,795	,000*			,815	1.227

*p<.05

Tablo 44'e göre, katılımcıların “örgütsel çeviklik- hız” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının “hız” boyutunu nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “hız” ile anlamlı bir ilişki ($r=.152$; $R^2=.023$) sergilemişlerdir ($F=24.431$; $p=.000$). “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “hız” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.3’ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri incelendiğinde; “iletişim” ($t=2.089$; $p=.037$), “mesleki yeterlilik” ($t=-3.639$; $p=.000$) ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” ($t=7.795$; $p=.000$) değişkenlerinin “örgütsel çeviklik-hız” üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel çeviklik- hız alt boyutu puan ortalamasını liyakatli yönetici nitelikleri algısı ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Hız} = 9.359 + (.063 \times \text{İletişim}) + (-.120 \times \text{Mesleki Yeterlilik}) + (.035 \times \text{Liderlik Yeterliliği}) + (.156 \times \text{Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik})$$

Tablo 45

Katılımcıların Liyakatli Yönetici Niteliklileri Algılarının Örgütsel Çeviklik Toplam Boyutu Üzerindeki Etkisi

		KORELASYON		ANOVA		REGRESYON				Durbin-Watson	Adjusted R ²	Tolerance	VIF
		r	p	F	p	B	β	t	p				
Örgütsel Çeviklik- Toplam	Sabit	-	-	-	-	51.579	-	19,511	,000*			,327	3.056
	İletişim	,063	,000*			,222	,041	1.526	,127			,445	2.246
	Mesleki Yeterlilik	,017	,133			-,474	-,069	-2.976	,003*			,362	2.765
	Liderlik Yeterliliği	,086	,000*	26,276	,000*	,308	,042	1.641	,101	1.817	,024	,815	1.227
	Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik	,150	,000*			,761	,135	7,856	,000*				

*p<.05

Tablo 45’e göre, katılımcıların “örgütsel çeviklik- toplam” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının “örgütsel çeviklik- toplam” puanını nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “örgütsel çeviklik- toplam puanı” ile anlamlı bir ilişki ($r=.155$; $R^2=.024$) sergilemişlerdir ($F=26.276$; $p=.000$). “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “örgütsel çeviklik- toplam” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.4’ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri incelendiğinde; “mesleki yeterlilik” ($t=-2.976$; $p=.003$) ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” ($t=7.856$; $p=.000$) değişkenlerinin “örgütsel çeviklik-yeterlilik” üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel çeviklik- toplam puan ortalamasını liyakatli yönetici nitelikleri algısı ile yordayan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik- Toplam} = 51.579 + (.222 \times \text{İletişim}) + (-.474 \times \text{Mesleki Yeterlilik}) + (.308 \times \text{Liderlik Yeterliliği}) + (.761 \times \text{Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilik})$$

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel sıklık-esneklik ve liyakatli yönetici nitelikleri algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların bu algıları ve örgütsel çeviklik düzeyleri çeşitli demografik değişkenler açısından da değerlendirilmiştir. Araştırma, çalışanların örgütsel çeviklik yeteneklerini kazanmalarında, normlardan sapmaların ne ölçüde hoş karşılandığı ve cezalandırıldığına yani sıkı ya da esnek çalışma koşullarına dair algıları ile liyakatli yöneticilerde hangi özellikler bulunması gerektiğine yönelik algılarının, örgütsel çevikliği sağlamada ne derece etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan erkeklerin sıklık algılarının kadınlardan yüksek olduğu belirlendi (Tablo 6). Bu sonucun aksine Üstün (2015) öncü sanayi firmalarının beyaz yakalı çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada kadınların sıklık algılarının erkeklerden yüksek olduğunu bulmuştur ve bunu olağan bir durum olarak nitelendirmiştir. Mandel ve Realo (2015) ise cinsiyet ile sıklık arasında bir ilişkinin olmadığını bulmuşlardır. Sosyal kurallara uyma zorunluluğunu, kadınlar erkeklere oranla daha fazla hissedebilmektedir (Griffin, 1998). Dolayısıyla yaptırımlara maruz kalma durumları göz önünde bulundurulduğunda (Özdemir, 2019) kadın çalışanların sıklık algılarının öğrenilmiş bir davranış olması beklenen bir sonuçtur. Fakat her kurumun işleyiş ve yapısındaki farklılıklar kadınların kültürel baskıları hissetmeleri konusundaki deneyimlerini değiştirebilmektedir. Toplumsal süreçler değerlendirildiğinde kadınlar fiziksel yetenekleri hakkında sürekli sorgulanabilir veya cinsiyetlerine dayalı ayrımcılığa maruz kalabilirler (Dökmen, 2015; Öner & Uçar, 2023, s. 35; Özbey & Güzel, 2011). Bununla birlikte, özellikle sporda başarı elde etmiş kadınlar sporun güçlendirici etkilerini deneyimleyerek özgüven kazanır (United Nations, 2007) ve toplumsal cinsiyet normlarına meydan okuyarak (Wilde, 2007) ülkemizdeki sportif faaliyetlerin öncülüğünü yapan bu kurum üyelerine de rol model olabilirler. Başarılı kadın sporcuların rol modeller olarak ön plana çıkması, kadınların spor alanındaki varlığını daha güçlü kılmaktadır (Kavasoglu & Koca, 2019; Özbey & Güzel, 2011) ve bu durum, kadın çalışanların spor kurumlarında daha fazla destek görmelerine yardımcı olabilir. Uluslararası spor organizasyonları veya oluşturulan spor politikaları cinsiyet eşitliği konusunda bazı standartların ülkemize taşınmasında ve uygulanmasında baskı unsuru sağlayabilir (Hannan,

2008; Koca, 2020, s. 63; United Nations, 2007). Bu durum cinsiyet eşitliği kadın hakları gibi konularda farkındalık yaratır (United Nations, 2007) ve spor kurumlarının içinde bir kültür oluşturarak, çalışanların ve sporcuların deneyimlerini şekillendirir. Kurumlar, daha eşitlikçi ve destekleyici bir kültürü benimseyerek kadınların baskılardan daha az etkilenmelerini sağlayabilir. Bu araştırmanın sonucu, kadınların sporun her seviyesinde daha fazla görünürlüğe sahip olmasının toplumsal cinsiyet normlarına meydan okunması ve kadınların lehine kültürel değişim yaşanması açısından farklılık yarattığının göstergesi olabileceği gibi diğer kamu ya da özel sektörlere yönelik örnek teşkil edebilir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yaş değişkenine göre örgütsel sıkılık-esneklik algıları karşılaştırıldığında 25 yaş ve altı çalışanların 26-35 yaş grubu çalışanların yine 56 yaş ve üzeri çalışanlardan istatistiksel olarak daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları tespit edildi (Tablo 7). Sıkılık algılarının en yüksek olduğu yaş grubu 25 yaş ve altı iken, 56 yaş ve üzeri yaş grubunun sıkılık algılarının en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmaya paralel olarak; Kara ve Begenirbaş (2021)'in akademisyenlere yönelik yaptığı çalışmada, Şen (2018)'in Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, Fayganoğlu vd. (2022)'nin hizmet sektöründe çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada, Üstün (2015)'in öncü sanayi firmalarının beyaz yakalı çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgütsel sıkılık algılarının yaş ilerledikçe azaldığı görülmektedir. Moakamela ve Khumalo (2023) yaş ile kültürel sıkılık esneklik arasında bir ilişki olmadığını; Mandel ve Realo (2015) ise yaş ile sıkılık esneklik arasında zayıf bir ilişki olduğunu genç nesillerin az da olsa toplumsal normları algılama olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durum, yaş ilerledikçe çalışanların hayata bakış açılarının değişmesinin sıkılık algılarını etkilediği söylenebilir (Şen, 2018). Genç çalışanların genellikle kurumsal normlar ve beklentiler konusunda daha az bilgiye sahip olmaları, kurumsal kültürü, iş ortamını anlama, uyum sağlama ve kurumsal beklentilere cevap verme konusunda zorlanmalarına neden olabilir. Aynı zamanda genç nesiller genellikle daha yenilikçi ve esnek değerlere sahiptir (Alp vd., 2019). Yenilikçi fikirler sunma ve risk alma konusunda daha istekli olabilen genç çalışanlar, geleneksel veya katı kurumsal kültürle çatışabilir (Taş, vd., 2017) ve kültürel baskıları daha fazla hissedebilirler. Yaş ortalaması düşük olan kişilerin işe yeni başladıkları veya daha az deneyime sahip oldukları düşünülürse, daha az idari yetkiye sahip oldukları; buna bağlı olarak da deneyimli çalışanların ve üstlerinin kültürel baskılarını daha fazla hissettikleri söylenebilir.

Bekar bireyler, kişisel zaman ve alanlarını daha serbestçe yönetebildikleri için genellikle sosyal etkileşimde bulunmaya ve farklı aktivitelere katılmaya yönelik motivasyonları

daha yüksek olabilmektedir (Ardahan, 2013; Öztürk, 2016). Evlilik, bazı sosyal etkileşimleri ve aktiviteleri kısıtlayabilmesinin yanı sıra evlilikle birlikte gelen toplumsal beklentilere ve sorumluluklara uymaya çalışmak zorunda hissederler. Aile sorumlulukları ve iş-yaşam dengesi konusunda zorluklar yaşayabilirler. Bu durum evli çalışanların sıklık algılarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Fakat bu araştırmada; Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında bekâr çalışanların sıklık algılarının evli olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 8). Benzer şekilde Kara ve Begenirbaş (2021) evli akademisyenlerin bekârlara göre örgütsel esneklik algılarının daha üst düzeyde olduğunu, Fayganoğlu vd (2022) ise medeni durum ile sıklık esneklik arasında bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada bekâr çalışanların sıklık algılarının evli olanlardan daha yüksek olmasının altında bağımsızlık ve özgürlük isteği, toplumsal baskı (Erkal, 1983), sorumluluklar, yaşam tarzı ve yalnızlık hissi (Barron vd., 1994; Palcino, 1978; Yılmaz & Aslan, 2013) gibi farklılıklar yatabilir. Sonuç olarak, toplumsal beklentiler ve normlar içerine sıkışmak istemeyen ve beklentileri daha yüksek olan bekar çalışanlar (Üzüm vd., 2016) kurumlarında evli olanlara göre daha yüksek sıklık algısı yaşayabilirler. Kurumlar, evli çalışanların daha istikrarlı veya düzenli (Söylemez & Alpar, 2022) olduğu imajını yaratabilir. Bu nedenle, bekâr çalışanlar, bu imajı sağlayabilmek için daha fazla çaba göstermeleri gerektiğine yönelik baskı hissedebilirler.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu; eğitim düzeyi azaldıkça sıklık algısının arttığı görüldü (Tablo 9). Kara ve Begenirbaş (2021) ve Mandel ve Realo (2015) çalışmalarında bu çalışmayla benzer şekilde, eğitim düzeyi arttıkça sıklık algılarının da azaldığını tespit etmişlerdir. Bu bulguların aksine Üstün (2015) çalışanların eğitim seviyesi arttıkça sıklık algılarının da arttığını tespit etmiştir. Bu farklılık, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların elde ettikleri kazanımları kurumların destekleme düzeyiyle açıklanabilir (Demirel & Karadal, 2007). Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar, daha fazla bilgi ve beceriye sahip oldukları için (Öztürk, 2005; Uysal & Yenilmez, 2011) işlerini daha iyi yönetebilirler. Bu, onların işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol duygusu hissetmelerini sağlayabilmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, kendi kararlarını alabilme yetisi ve sorumluluk üstlenebilme yeteneği artan çalışanlar (Sevil & Bülbül, 2019) genellikle daha yaratıcı ve inovatif düşünme becerilerine sahip olurlar (Acuner vd., 2004; Boz, 2019; Oğan, 2021). Tüm bu kazanımlar neticesinde kişiler, davranışlarını toplumsal kabul üzerine düzenlemek yerine, fayda ve güven üzerine kurulu esnek bir anlayışı sürdürürler. Sıklık algısı yüksek olan çalışanlar, toplumsal kural, norm, baskı ve yaptırımların önemli olduğunu düşünmektedirler ve bu çalışanlar toplumsal beğeni ve takdir kazanmayı gerekli gördüklerinden davranışlarını yönetici ve iş arkadaşları

tarafından kabul çerçevesinde şekillendirirler (Üstün & Katlav, 2019). Aynı zamanda daha yüksek eğitim düzeyinin, daha fazla uzmanlık ve yetkinlik sağlaması, kişinin üstlendiği rollerde başarılı olma ihtimalini arttırması, onlara daha iyi pozisyonlarda çalışma olanakları sunmaktadır (Yılmaz, vd., 2020). Belirli standartlara ulaşmış olan eğitilmiş bireyler örgüt üyeleri tarafından oluşturulan sosyal yaptırım ve kısıtları daha düşük düzeyde hissedebilirler.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin aile gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında gelir düzeyi arttıkça çalışanların sıklık algılarının azaldığı bulundu (Tablo 10). Literatürde gelir düzeyinin sıklık algısı üzerine etkisini ortaya koyan başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma sonucunun etkisini kesin olarak açıklamak zordur. Ancak bilindiği gibi gelir, sosyo-ekonomik düzeyin önemli göstergelerinden biridir ve bireye giyim kuşamından edindiği çevreye, geleceğe dair beklentilerinden dünya görüşüne, insanlar arası ilişkilerinden toplumda gördüğü kabule kadar, içinde bulunduğu birçok şeye önemli ölçüde etki eden bir faktördür (Karayiğit, 2017). Dolayısıyla gelir düzeyinin yüksek olması toplumsal kabulü arttıracak örgüt normlarından sapmalara karşı kendisine daha toleranslı davranılabileceği düşüncesiyle esneklik algısının ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kurumlarının yönetim bölgesi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında taşra teşkilatı çalışanlarının sıklık algılarının merkez (bakanlık) teşkilatı çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlendi (Tablo 11). Taşra teşkilatında çalışanlar merkez teşkilatındakilere göre daha homojen bir kültür yapısına sahiptir (Ölçekçi, 2020). Benzer kültürel değerlere sahip insanların daha yoğun yaşadığı taşrada kültürel normların daha belirgin olması çalışanları bu kültürel modelin içine daha fazla sıkıştırabilir ve farklılıklara daha az tolerans gösterilmesine neden olabilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çalışma şekli değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu; kadrolu çalışanların hem sözleşmeli hem de geçici çalışanlardan daha düşük sıklık algılarına sahip oldukları tespit edildi (Tablo 12). Bu sonuçların bir yansıması olarak, iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında yönetici statüsünde çalışanların puan ortalamaları idari hizmetlerde, işçi/teknik hizmetlerde çalışanlar ile gençlik liderlerinden; idari hizmetlerde çalışanların puan ortalamaları işçi/teknik hizmet çalışanları, antrenörler ve güvenlik personelinden, işçi/teknik hizmetlerde çalışanların puan ortalamaları güvenlik personelinden, gençlik liderlerinin puan ortalamaları ise güvenlik personelinden istatistiksel olarak daha düşük oldukları görülmektedir (Tablo 13). Çalışma şekli değişkenine yönelik bulgular, çalışanların iş güvenceleri arttıkça sıklık algılarının da azaldığını yani daha esnek bir

çalışma anlayışı algılarına sahip olduklarını göstermektedir. Geçici personeller iş güvencelerinin düşük olması nedeniyle işlerini koruma endişesi taşırlar (Demiral, 2001). Genellikle işyerine kısa süreliğine atanır ve bu süre içinde tam anlamıyla işyerine entegre olamayabilirler. Kadrolu çalışanlara göre kültürel normları ve beklentileri öğrenme fırsatlarının sınırlı olması, kültürel beklentilere uyum sağlamalarını zorlaştırabilir. Özellikle geçici personelin örgüt kültürüne adapte olamamalarının bir sonucu olarak da kültürel baskılara daha duyarlı hale gelmeleri sıklık algılarının artmasına neden olabilir. Araştırmada ortaya çıkan belirgin diğer bir sonuç güvenlik personelinin tüm çalışanlardan daha yüksek bir sıklık algısına sahip olduklarıdır. Güvenlik personelinin görev tanımlarının içeriği ve diğerlerinden farklı olarak günün her saatinde görev yapma durumları düşünüldüğünde, bir takım kurallara daha fazla uymaları gerekmektedir. Ayrıca kurumsal görevlerinin bir gereği olarak iş kıyafetleri dahi sabittir. Bu tür özel durumları kurumlarını daha sıkı olarak algılamalarının nedeni olarak düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu; çalışılan toplam süre arttıkça çalışanların sıklık algılarının azaldığı görüldü (Tablo 14). Çalışma süresi arttıkça işgörenin bulunduğu örgütten elde ettiği kazanç da artmaktadır (Tiryaki, 2005). Buna bağlı olarak da hizmet süresi arttıkça çalışanların sıklık algılarının azalması; daha fazla güç elde etmelerine, kurumlarında daha fazla söz sahibi olmalarına ve kültür üzerinde daha etkili olmalarına bağlanabilir. Kişilerin, örgütte geçirilen süre arttıkça sıklık algılarının azalmasını sağlayan bir diğer neden olarak, örgüt normlarını daha fazla içselleştirmeleri ile birlikte, örgütlerine yönelik psikolojik yakınlıklarının artması gösterilebilir (Mathieu & Zajac, 1990). Çünkü bu içselleştirme ve yakınlık hissi, çalışanların kültürle daha uyumlu hale gelerek, kültürel norm ve yaptırımlara yönelik baskıları daha az hissetmelerini sağlayabilir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde elde edilen bu bulgulardan daha farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Şen (2018)'in bakanlıklarda ve bakanlıkların bağlı kuruluşlarında, devlet ve vakıf üniversiteleri ile özel sektörün Ankara, İstanbul ve İzmir bölgelerinde görev yapanlara yönelik yaptığı araştırmada çalışma süreleri arttıkça algılanan kültürel sıklığın arttığını; Üstün (2015)'in öncü sanayi firmalarının beyaz yakalı çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada ise çalışanların sektördeki deneyim süreleri ile sıklık-esneklik algıları arasında bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Tüm bu sonuçlardaki farklılıkların nedeni olarak örgütlerin farklı kültürel özelliklere sahip olmaları gösterilebilir. Kurumun faaliyet alanı, kurum yapısı, risk toleransı, iş süreçleri, iletişim ve iş birliği şekli, liderlik gibi unsurlar kurumsal kültüre yön vermektedir (Berberoğlu, 1990; Dale, 1999, s. 10; Kırel, 2000). Dolayısı ile bu çalışmanın sonucu ile diğer çalışmalara yönelik bulguların farklılaşması adı geçen unsurlardaki

farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde aynı kurumda hizmet süresi arttıkça sıkılık algılarının azaldığı da diğer bir sonuç olarak belirlendi (Tablo 15). Toplam hizmet süresi ile aynı kurumda çalışma süresine bağlı olarak çalışanların sıkılık algılarının değişmediği görülmektedir.

Rekabet avantajı sağlamada günümüz iş yaşamında insan kaynağının önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Yöneticiler, örgüt çalışanları vasıtasıyla geleceğe dönük bir örgüt tasarlamak durumunda (Eren, 2000) olduklarından dolayı, tüm personelin örgütün temel değerlerini benimseyerek, katılımcı davranmalarını sağlayacak şekilde yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir (Hüseyinov, 2010). Bu noktada çalışanların liyakatli yöneticilerin hangi özellikleri taşımaları gerektiği konusundaki algıları, büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların, ideal yönetici ile mevcut yönetici algıları arasındaki farklılık, yöneticilerine karşı tutumlarını ve örgüt hedeflerine ulaşmadaki motivasyonlarını etkilemektedir (Özmen, 2005). Bu nedenle bu araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin liyakatli yönetici nitelikleri algıları çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Buna göre; Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin liyakatli yönetici nitelikleri algıları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında kadınların mesleki yeterlilik ve iletişim becerilerine daha önem verdikleri, liderlik becerileri ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında ise erkek ve kadınların aynı görüşe sahip olduğu görüldü (Tablo 16). Gök (2017) öğretmenlere yönelik yaptığı araştırmada bu çalışmayla benzer şekilde liderlik becerileri ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında anlamlı farklılık olmadığını, kadınların mesleki yeterlilik ve iletişim boyutları puanlarının yüksek olduğunu, Yalçın (2020) ise cinsiyet ile liyakatli yönetici niteliklerinin herhangi bir alt boyutunda anlamlı fark olmadığını belirtmiştir. Kadınların iletişim becerilerine yönelik daha olumlu görüş bildirmelerin nedenleri arasında kadınların erkek çalışanlara nazaran nezakete ve iletişime daha fazla önem vermeleri gösterilebilir (Kaplanseren & Örcü, 2018). Mesleki yeterlilik boyutunda kadınların puanlarının daha yüksek olması; kadının toplumdaki algılanma biçiminden dolayı (Alisbah Tuskan, 2012), cinsiyet ayrımcılığı veya haksız muameleye karşı işyerinde daha sağlıklı bir çalışma kültürü oluşturabilecek yöneticilik anlayışı benimsediklerinin göstergesi olabilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yaş değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, 26-35 yaş grubu çalışanların iletişim ve liderlik becerilerine daha fazla önem verdikleri; mesleki yeterlilik ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında ise tüm yaş gruplarının benzer görüşlere sahip olduğu belirlendi (Tablo 17). Kariyer evrelerinin ikinci aşaması olan ve "kurulma evresi" olarak adlandırılan 26-35 yaş arası dönemdeki çalışanlar, sorumluluk almaya ve liderlik gerektiren işlere ilgi göstermeye başladılar.

Bu dönem, kariyer gelişiminin hızla ilerlediği ve en üretken olunan aşamadır. Bu nedenle çalışanlar, kariyerlerini ilerletme ve liderlik fırsatlarına ulaşma konusunda daha avantajlı bir konumdadırlar. Hedeflerine ulaşmak için terfi veya performans geliştirme gibi kariyer planları yapmaya daha isteklidirler (Ergün, 2007). Bu nedenle, 26-35 yaş grubu çalışanlar iletişim ve liderlik becerilerine daha fazla önem verme eğiliminde olurlar.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin medeni durum değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında yalnızca eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda bekâr çalışanların daha olumlu görüş bildirdikleri, diğer boyutlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edildi (Tablo 18). Bekar çalışanlar, aile yükümlülüklerinin daha az olması nedeniyle kişisel ilgi alanlarına daha fazla zaman ayırabilirler. Bu nedenle, eğitimsel ve sanatsal yeterliliklere daha fazla odaklanarak yabancı dil, lisansüstü eğitim, sanatsal uğraşlarda daha aktif olma ve bu alanların destekleyici olması arayışı içinde olabilirler.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin eğitim düzeyi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında; eğitim seviyesi yükseldikçe iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerilerine sahip olunmasının liyakat açısından daha gerekli ve önemli görüldüğü anlaşılmaktadır. Fakat eğitim düzeyi arttıkça eğitimsel ve sanatsal yeterliliklere verilen önemin de azaldığı bulundu (Tablo 19). Benzer şekilde Gök (2017) de çalışmasında 21. Yüzyıl becerileri olarak ifade ettiği liderlik, iletişim ve mesleki yeterlilik boyutlarının yöneticiler tarafından daha ön planda tutulduğunu, eğitimsel ve sanatsal yeterlilik boyutunda eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı fark olmadığını belirtmiştir. Bu durum eğitim düzeyindeki yükselişler; mesleki (Duncan, 1961), iletişim (Sunar, 2020) liderlik (Tengilimoğlu, 2005) alanlarındaki değişimleri etkilediği için, çalışanlar bu yeteneklere sahip olunmasını liyakat açısından daha gerekli görebilirler. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş hayatındaki başarıları için daha fazla baskı hissettikleri yapılan bir araştırmayla ortaya koyulmuştur (Gümüştekin & Gültekin, 2015). Bu baskı ortamı çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik bazı faaliyetleri arka plana itmesine, sanatsal faaliyetler gibi uğraşlara zaman ayıramamalarına neden olabilmektedir. Bu durum araştırmada ortaya çıkan eğitim düzeyi arttıkça tersi yönde liyakat açısından eğitimsel ve sanatsal yeterlilik düzeylerinin azalmasının nedeni olarak düşünülmektedir.

Prestij, tanınırlık ve bireysel liyakatı ödüllendirme biçimi olarak düşünülebilecek uygulamalardan biri olan yüksek gelir (Tan, 2008) Gençlik ve Spor Bakanlığı personeli açısından değerlendirildiğinde, çalışanların aile gelir düzeylerinin arttıkça iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerilerinin liyakat açısından daha önemli olarak algılandığı görüldü

(Tablo 20). Bireylerin gelir düzeyi arttıkça kurumlarına yönelik olumsuzlukları algılama düzeyleri de artmaktadır (Göktaş vd., 2005). Dolayısıyla liyakatli yönetici değerlendirmelerinde, çalışanların iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerilerine yönelik beklentileri de artabilir. Gelir düzeyi azaldıkça kişilerin eğitimsel ve sanatsal yeterlilikleri daha fazla önemsemesi ise gelir düzeyi düşük olan bireylerin, daha sınırlı fırsatlara sahip olması nedeniyle bu niteliklere sahip olan yöneticilerin kendilerine daha fazla fırsat yaratma potansiyeline sahip olduklarına inanmalarıyla açıklanabilir. Gelir düzeyi arttıkça eğitimsel ve sanatsal yeterliliklere daha az önem verilmesi ise bu alandaki eksikliklerin gelir düzeyi yüksek olanlar açısından bir olumsuzluk olarak algılanmadığının göstergesidir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kurumlarının yönetim bölgesi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında merkez teşkilatı çalışanlarının mesleki yeterliliği, taşra teşkilatı çalışanlarının eğitimsel ve sanatsal yeterlilikleri liyakat açısından daha fazla önemsedikleri görülürken; iletişim ve liderlik becerileri boyutlarında benzer görüşlere sahip oldukları ortaya çıkarıldı (Tablo 21). Bu bulgulara göre merkez teşkilatı çalışanlarının mesleki yeterliliklerin liyakatli yöneticilerde bulunmasını daha önemli görmeleri farklı açılardan değerlendirilebilir. Örneğin Merkez teşkilatları genellikle daha karmaşık mevzuat, politika ve strateji oluşturma rollerini üstlenirler (Erol, 2020). Bu durum yöneticilerin, daha yüksek düzeyde kararlar almalarını gerektirebilmektedir. Merkez teşkilatında çalışan yöneticilerin alacakları kararlar çok daha büyük bir kesimi ilgilendirdiğinden ve daha büyük bütçelerle çalıştıklarından dolayı mevzuata hakim olmaları, adil ve eşitlikçi davranmaları konusundaki yeterlilikleri daha fazla önemli görülebilir. Konuyla ilgili diğer bir boyutta ise merkez teşkilatı çalışanları eğitimsel ve sanatsal yeterlilikleri liyakat açısından daha az önemli olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Merkezdeki trafik ve mesafe gibi durumlar göz önüne alındığında, iş dışı zamanlarının taşrada çalışanlara göre daha az olduğu aşıkardır. Dolayısıyla kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetlerinin yanı sıra sosyal ve sanatsal bazı faaliyetlere de yeterince zaman ayıramayacakları bir gerçektir. Bu durumlarını yöneticileri lehine de değerlendirerek, eğitimsel ve sanatsal faaliyetleri taşra çalışanlarından daha düşük oranda liyakat kriteri olarak değerlendirdikleri düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çalışma şekli değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında iletişim boyutuna yönelik algılarının aynı olduğu, mesleki yeterlilik, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterliliklerin sözleşmeli personeller lehine anlamlı farklar olduğu görüldü (Tablo 22). Benzer bir sonuçta Tengilimoğlu'nun (2005) kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında da karşımıza çıkmaktadır. Buna göre sözleşmeli personellerin kadrolulardan

daha yüksek liderlik puanına sahip oldukları bildirilmiştir. Taşlıyan ve Hırlak'ın (2016) hemşireler üzerine yaptıkları çalışma da liderliğin farklı bir türü olarak otantik liderlik algılarında da yine sözleşmeli personellerin kadrolulardan yüksek olduğu belirtilmiştir. Geçici personellerin liyakatli yönetici algılarının mesleki yeterlilik boyutunun düşük olmasının nedeni, kurumlarda belirli süre ve muhtemelen çoğunlukla saha çalışmalarında görevlendirildikleri buna bağlı olarak kurum yöneticileri ve kurumun kendisi hakkında yeteri kadar bilgi ve tecrübeye sahip olamadan görev sürelerinin bitiyor olmasından kaynaklandığı, bunun yanında liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında sözleşmeli çalışanların kadrolu çalışanlardan yüksek puana sahip olmalarının çalışma şekli farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş pozisyonu değişkenine göre çalışanların liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim ve liderlik becerileri boyutlarında işçi/teknik hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının düşük, eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda yönetici ve idari hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının düşük, mesleki yeterlilik boyutunda ise idari hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının yüksek olduğu tespit edildi (Tablo 23). İşçi veya teknik hizmetler sınıfındaki çalışanlar, tipik olarak teknik bilgi ve becerilere sahip olmaları gereken işlerde çalışırlar. Bu tür işler, genellikle teknik yeterlilikleri ve işlerin başarısını ölçmek için somut sonuçlar üretirler. Bazı meslek grupları tamamen bireyler arası ilişkilere dayanmakta ve çalışanlar yöneticilerinin liderlik ve iletişim becerileri noktasında daha donanımlı olmasını gerekli görmektedir (Ekşi, 2011). İşçi veya teknik hizmetler sınıfındaki çalışanlar ise kişilerarası ilişkilerin en düşük olduğu gruplardır (Cansaran & Yılmaz, 2018). Dolayısıyla, işçi veya teknik hizmetler sınıfındaki çalışanlar işlerini genellikle teknik yetenekleriyle değerlendirebilirler ve bu durum, iletişim ve liderlik becerilerinin öneminin göz ardı edilmesine yol açabilir. Yönetici ve idari hizmetler sınıfında çalışanların eğitimsel ve sanatsal yeterliliklerin liyakatli yönetici açısından daha az önemli olduğunu düşünmeleri; bu kurumdaki yöneticilerin ve idari hizmetlerde çalışanların, başarılı olmak için sahip oldukları deneyimi daha fazla önemli bulmalarıyla açıklanabilir. Yıllar içinde kazandıkları pratik bilgi ve beceriler, meslek içi deneyim ve yeterlilikler; lisansüstü eğitim, sanatsal uğraşlar veya yabancı dil bilgisinden daha değerli algılanabilir. İdari hizmetler sınıfında çalışanlar, bu mesleğe girişte “Kamu Personeli Seçme Sınavı” gibi yeterlilik sınavlarından geçmektedirler. Ayrıca kurum içi ilerlemelerinde yine yeterlilikleri ve belirli sürelerde çalışma şartları göz önüne alınmaktadır. Dolayısıyla birçok aşamada yeterlilikleri test ve kontrol edilmiş olan idari hizmet çalışanları, kendi sahip oldukları tecrübelerinin yöneticilerinde de bulunması beklediklerini, mesleki yeterlilik boyutunu diğer çalışanlardan daha önemli düzeyde algılayarak göstermişlerdir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında iletişim ve mesleki yeterlilik boyutlarında toplam hizmet sürelerinin bir etkisi olmadığı ve benzer algılara sahip oldukları görülmektedir. Ancak eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda 1 yıl ve 2-5 yıl arası çalışanların, liderlik becerileri boyutunda ise 2-5 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının yüksek olduğu bulundu (Tablo 24). Bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında yine mesleki yeterlilik, liderlik becerileri ve eğitimsel ve sanatsal yeterliliklere yönelik çalışan algılarının toplam hizmet süresiyle benzer olduğu; iletişim boyutunda ise 6-10 yıl arası çalışanların puanlarının 2-5 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlardan düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara ek olarak bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında da iletişim, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, 6-10 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalamalarının daha düşük olduğu belirlendi (Tablo 25). Yalçın'ın (2020) ve Gök'ün (2017) yaptıkları araştırmalarda görev süresi ile liyakatli yönetici nitelikleri algılarına yönelik alt boyutlar arasında herhangi bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Özan (2006) ise deneyim sahibi olan yöneticilerin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Çok yönlü ve geniş bir çalışma alanına sahip olan GSB'nin kurumsal yapısının çeşitli dönemlerde değişikliklere uğraması, kurum içinde sıklıkla bir yönetim ve yönetici hareketliliği ortaya çıkarmıştır. Bu durumun farklı sürelerde kamu hizmetinde yer alan personellerin yönetici algılarını etkilediğini ve genel olarak diğer araştırma sonuçlarından farklı bir sonuç ortaya çıkmasının altında bu nedenin olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin, dışsal ve içsel faktörlerde ani ve tahmin edilemeyen değişikliklere hızla uyum sağlama, ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılanma ve değişen çevre koşullarında hayatta kalma başarısı elde etme yetenekleri olarak tanımlanan (Ganguly vd., 2009) örgütsel çevikliğin bir kamu kurumu olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı açısından incelendiği bu araştırmada, cinsiyete göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında yalnızca esneklik alt boyutunda erkek çalışanların kadınlara göre kurumu daha esnek olarak algıladıkları ancak çevikliğin diğer boyutları ile genel çeviklik düzeyleri arasında gruplar arasında bir fark olmadığı tespit edildi (Tablo 26). Erdem Balcı (2021) özel sektör çalışanlarının örgütsel çeviklik algılarını incelediği çalışmasında çeviklik alt boyutları olan cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlikte kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Atmaca (2021)'nin öğretmenler, Basrı (2019)'nin özel sektör çalışanları, Gözcü (2020)'nin üniversite çalışanları, Nazif (2022)'in Türk yöneticiler, Tarakcı (2021)'nin belediye çalışanları, Seyrani Aktan (2023)'in laboratuvar sektöründeki çalışanlara yönelik yaptıkları araştırmalarda kadın ve

erkek çalışanların örgütsel çeviklik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını tespit etmişlerdir.

Yaş değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında 56 yaş ve üzeri çalışanların bu kurumun esneklik ve cevap verme yeteneklerinin daha az olduğunu algıladıkları, yetkinlik, hız ile toplam çeviklik yeteneklerine yönelik algılarında ise yaş grupları arasında benzerlikler olduğu görüldü (Tablo 27). Gözcü'nün (2020) araştırmasına göre yaş örgütsel çevikliği etkileyen bir değişken olarak ortaya çıktığı ve yaş ilerledikçe çeviklik düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Atmaca (2021) ve Tarakcı (2021) yaptıkları araştırmasında, örgütsel çeviklik algısı konusunda yaşın önemli bir değişken olduğunu ve yaş arttıkça örgütsel çeviklik algılarının anlamlı derecede arttığını tespit etmiştir. Erdem Balcı (2021) perakende sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların yaşlarına göre çeviklik alt boyutlarını karşılaştırmış ve cevap verme, hız ve esneklik boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını sadece yetkinlik boyutunda 30 yaş ve altı çalışanların puanlarının yüksek olduğunu bildirmiştir. Basrı'nın (2019) araştırmasına göre yaş örgütsel çeviklik düzeyleri arasında fark olduğu, bu farkın 26-30 yaş çalışanların karar verme çeviklik boyutu ile örgütsel çeviklik toplam puanları 31-40 ve 41 ve üzerindeki gruptan anlamlı derecede düşük olduğunu bildirmiştir. Bakan, Sezer ve Kara (2017) 35 yaş ve altındaki personelin örgütsel çeviklik düzeylerinin diğer yaşlara göre yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Seyrani Aktan (2023) ise yaşın örgütsel çevikliği etkilemediğini ve yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını belirtmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin medeni durum değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında hiçbir alt boyutta gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı görüldü (Tablo 28). Benzer şekilde Basrı (2019) ve Tarakcı (2021) araştırmalarında evli ve bekar çalışanların örgütsel çeviklik düzeyleri arasında fark olmadığını tespit etmişlerdir. Medeni durumun çeviklik algısını etkileyen bir değişken olmamasının nedeni olarak hem evli hem de bekârların benzer çalışma koşullarına sahip olduklarını ve bu nedenle kurumlarına karşı algılarının benzerliğini akla getirmektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu; genel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe kurumlarına yönelik çeviklik algılarının azaldığı belirlendi (Tablo 29). Seyrani Aktan'ın (2023) araştırmasında ön lisan mezunu çalışanların örgütsel çeviklik algılarının lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Erdem Balcı (2021) perakende sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların eğitim düzeylerine göre çeviklik alt

boyutlarını karşılaştırmış ve cevap verme, esneklik ve yetkinlik boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını sadece hız boyutunda lise mezunlarının lisansüstü mezunu çalışanların puanlarından daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Atmaca (2021), Basrı (2019), Nazif (2022), Tarakcı (2021), Gözcü (2020), katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel çeviklik algılarında fark oluşturmadığını bildirmişlerdir. Bu çalışma ile diğer çalışmalara yönelik bulgulardaki farklılıkların kurumsal işleyişlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi arttıkça çeviklik algılarının azalmasının, çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesi sonucu kurumlarına yönelik beklentileri değişebilmesiyle açıklanabilir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, değişime ve yeniliğe daha açıktır (İşcan & Karabey, 2007). Bunun etkisiyle kurumlarında değişimin daha hızlı olmasını beklerlerken kurumlarının bu yönde beklentilerini karşılamadığı anlaşılmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarına göre, aile gelir düzeyinin çalışanların örgütsel çeviklik algıları üzerinde fark oluşturduğu; yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve toplam örgütsel çeviklik algılarının aile gelir düzeyi yükseldikçe anlamlı olarak azaldığı bulundu (Tablo 30). Gelir düzeyi arttıkça geleneksel uğraşlar yerini çağdaş uygulamalara bırakmaktadır (Kongar, 1982). Bu nedenle gelir düzeyi arttıkça çalışanların kurumlarının çalışma biçimine dair daha fazla bilgi sahibi olmaları veya değişimi daha kolay fark etmeleri beklenebilir. Bunun bir sonucu olarak da gelir düzeyinin kurumsal çeviklik algısını etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kurumlarının yönetsel bölgesi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında tüm boyutlarda taşra teşkilatı çalışanlarının çeviklik algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görüldü (Tablo 31). Taşra teşkilatları, merkez teşkilatının aldıkları kararların uygulama birimleridir. Taşra teşkilatı çalışanları, daha çok yerel ihtiyaç ve talepleri karşılamak durumundadırlar (Çolak & Özer, 2015). Halkın ihtiyaç ve beklentilerini daha yakından görebilen bu yönetim birimleri, ortaya çıkabilecek ani durumlarda daha hızlı ve esnek hareket etmek zorunda kalabilirler, daha fazla bağımsızlık ve yaratıcılık sergileyebilirler.

Bu araştırmada yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız ve toplam örgütsel çeviklik algılarının geçici çalışan personellerde daha yüksek olduğu tespit edildi (Tablo 32). Geçici personel, genellikle daha düşük iş güvencesine sahiptir ve bu nedenle daha fazla iş değişikliği yapma ihtimali söz konusudur. Onların çeşitli iş ortamlarına ve süreçlere daha fazla maruz kalmaları bu kurumu farklı perspektiflerden değerlendirmelerini sağlayarak, çeviklik konusundaki algılarını etkileyebilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında; yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplamında güvenlik personelinin en yüksek, idari hizmetler personellerinin ise en düşük çeviklik algısı puanlarına sahip olduğu belirlendi (Tablo 33). Bu durum, güvenlik görevlilerinin kurumsal kurallar ve düzenlemelerden daha az etkilenmeleri, idari personelin ise daha fazla etkilenmeleri ile açıklanabilir. İdari personeller değişim ve yaratıcılıktan ziyade daha çok rutin işleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler yürütürler. Görevlerine yönelik bu tür gereklilikler değişim ve yenilik sağlama noktasında onları kısıtlayabileceğinden, kurumlarının çevikliğine dair olumsuz bir algıya sahip olabilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplamında 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları (Tablo 34), buna benzer şekilde çalışanların bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre de örgütsel çevikliğin tüm boyutlarda 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları tespit edildi (Tablo 35). Bir yıllık çalışanların çeviklik algılarının daha yüksek olması kurumsal yapıyı, işleyişi henüz tanımamaları ve kurumdan daha fazla beklentiye sahip olmamalarıyla açıklanabilir. Gözcü (2020) de benzer şekilde daha uzun süre çalışanların çeviklik algılarının daha düşük olduğunu belirtmiştir. Basrı (2019), 1-5 yıl arası çalışanların 11 yıl ve üzeri çalışanlara göre çeviklik algılarının anlamlı derecede düşük olduğunu; Atmaca (2021) çalışma süresi 20 yıla kadar arttıkça örgütsel çeviklik algılarının anlamlı derecede arttığını; Seyrani Aktan (2023), Tarakcı (2021), Nazif (2022) ve Erdem Balcı (2021) ise hizmet sürelerinin örgütsel çeviklik konusunda etkili bir değişken olmadığını tespit etmişlerdir. Tüm bu bulgulardaki farklılıkların, kurumun türünden, kültüründen ve iş süreçlerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yine aynı kurumda görev yapma süresine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı, farklı kurumlardan transfer olan kişilerin bu kuruma yönelik çeviklik algılarında herhangi bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Nazif (2022) de çalışmasında toplam çalışma süresi ile aynı kurumda çalışma süresinin çalışanların çeviklik algıları üzerinde farklılaşmaya yol açmadığını tespit etmiştir.

Katılımcıların örgütsel çeviklik “yetkinlik” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik-yetkinlik” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca sıklığın örgütsel çeviklik yetkinlik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmekte olup, “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik-yetkinlik” puan

ortalamalarındaki değişimin %12.6'sını açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir (Tablo 36). Diğer bir ifadeyle katılımcıların sıklık düzeyi bir birim arttıkça örgütsel çeviklik- yetkinlik düzeyleri .39 düzeyinde artmaktadır. Sıkı kültürel özelliğe sahip örgütlerde düzen, uyum, istikrar, öngörülmebilirlik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (Özeren, 2011). Araştırma sonucuda sıklığın örgütsel çeviklik-yetkinlik boyutunu olumlu etkilemesi Özeren'in (2011) ifadesiyle paralellik göstermektedir. Yani GSB'nin ortalamanın üzerinde sıkı bir örgüt kültürüne sahip olması (Tablo 1), örgütün bilgi, beceri ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığını düşündürmektedir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik “esneklik” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik- esneklik” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca sıklığın örgütsel çeviklik esneklik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmekte olup, “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik- esneklik” puan ortalamalarındaki değişimin %6.8'ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir (Tablo 37). Diğer bir ifadeyle katılımcıların sıklık düzeyi bir birim arttıkça örgütsel çeviklik- esneklik düzeyleri .11 düzeyinde artmaktadır. Bu araştırma bulgularına göre normlardan sapmaların hoş karşılanmaması veya çalışanların belirli sosyal kurallara uyma zorunluluğu hissetmesi, disiplinli ve kollektif çalışma kültürü gibi unsurların yeni ortaya çıkacak durumlara kolay bir şekilde adapte olma konusunda daha motive edici olduğunu göstermektedir (Özeren, 2011). Buna ek olarak Erdem Balcı ve Erbay (2021) motivasyon ile örgütsel çeviklik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Motivasyonun örgütsel çeviklik ile olan ilişkisi ve sıklığın da bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmesi, sıklığın motivasyona bağlı olarak çevikliği etkileyebileceği ve bu durumun da araştırma sonucumuzu açıkladığı düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel çeviklik “cevap verme” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik- cevap verme” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca “sıklığın cevap verme alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmekte olup, “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik- cevap verme” puan ortalamalarındaki değişimin %9.5'ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu

göstermektedir (Tablo 38). Diğer bir ifadeyle katılımcıların sıklık düzeyi bir birim arttıkça örgütsel çeviklik- cevap verme düzeyleri .142 düzeyinde artmaktadır. Dolayısıyla sıklık örgütsel çeviklik cevap verme boyutunu olumlu etkilemektedir. Sıkı kültürel özelliğe sahip örgütlerin, öngörü yeteneklerinin yüksek olması değişimlere hızlı cevap verme yeteneklerini de arttırmaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel çeviklik “hız” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik- hız” arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca “sıklığın hız alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmekte olup, “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik-hız” puan ortalamalarındaki değişimin %8.6’sını açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir (Tablo 39). Diğer bir ifadeyle katılımcıların sıklık düzeyi bir birim arttıkça örgütsel çeviklik- hız düzeyleri .138 düzeyinde artmaktadır. Dolayısıyla sıklık örgütsel çeviklik hız boyutunu olumlu etkilemektedir. Sıkı örgütlerde çalışan bireyler, önceden sınırları belli olan kurallara bağlı olarak hareket etme eğilimindedirler (Özeren, 2011). Ast-üst ilişkilerini düzenleyen yasal mevzuatlar da bunu gerektirmektedir. Üstler tarafından alınan kararların astlar tarafından uygulanması belirli süreler içerisinde gerçekleşmesi zorunlu olabilmekte ve en kısa sürede yerine getirilmektedir. Araştırmada elde edilen bu sonuca göre bir kamu kurumu olarak sıkı kültürel özelliğe sahip olan GSB’nin görev ve işlemlerini en kısa sürede gerçekleştirdiği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel çeviklik “toplam” puanı üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sıklığın nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; “örgütsel sıklık” ile “örgütsel çeviklik- toplam” puanı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca sıklığın örgütsel çeviklik toplamının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmekte olup, “örgütsel sıklık”, “örgütsel çeviklik-toplam” puan ortalamalarındaki değişimin %11.8’ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının anlamlılık testi de örgütsel sıklığın anlamlı bir açıklayıcı değişken olduğunu göstermektedir (Tablo 40). Diğer bir ifadeyle katılımcıların sıklık düzeyi bir birim arttıkça örgütsel çeviklik- toplam puanları .78 düzeyinde artmaktadır. Dolayısıyla sıklık örgütsel çeviklik toplam puanını olumlu etkilemektedir. Çevik bir organizasyonun dört temel yeteneğinden birisi yenilikçiliktir (Holbeche, 2015). Yenilikçilik ise problem ve ihtiyaç gibi yeni durumlara orijinal çözümler getirmektir (Davis vd., 1991). Wasti ve Fiş (2010) yaptıkları araştırmalarında çevikliğin bir yetenği olarak ifade edilen yenilikçilik ile sıklık-esneklik

arasında pozitif ilişki olduğunu ve sıklığın çeviklik üzerinde önemli etkileri olduğunu bildirmişlerdir. Bu sonuç araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca araştırmada ortaya çıkan bu sonucun nedeni; sıklığın, çevikliğin tüm boyutlarıyla ayrı ayrı ortaya çıkan ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuç, sıkı kültürel özelliklere sahip örgütlerin, kurallara dayalı bir yapıya sahip olmaları sonucu örgütlerde daha fazla disiplini teşvik ederek, örgütsel çeviklik açısından olumlu bir sonuçlar yarattığını göstermektedir. Fakat sıklık esneklik kavramı çevikliği tek başına açıklamada yeterli değildir. Örgütsel süreçlerde kültürel bakış açıları çeviklik sağlanması bakımından önemli bir faktör olsa da farklı yönetsel uygulamalarla birlikte değerlendirilmesi daha işlevsel sonuçlar yaratacaktır.

Araştırmaya katılanların “örgütsel çeviklik-yetkinlik” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “yetkinlik” ile anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “yetkinlik” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.1’ini açıklarken, yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri sonucunda “mesleki yeterlilik” ile “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenlerinin “örgütsel çeviklik-yetkinlik” üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu bulundu (Tablo 41). Regresyon sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların liyakatli yönetici nitelikleri algı düzeyleri örgütsel çeviklik yetkinlik boyutunu büyük oranda olumlu etkilemektedir. Fakat mesleki yeterlilik boyutunun örgütsel çeviklik-yetkinlik üzerindeki etkisi zıt bir görünüm sergilemektedir. Yöneticilerde iletişim, liderlik becerileri ve eğitimsel ve sanatsal yeterliliklerin liyakat açısından gerekli görülmesi, örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu yani yetkinliği arttırdığı söylenebilir. Özeroğlu ve Koçyiğit (2020) de yaptıkları çalışmada vizyoner liderliğin çevikliğin alt boyutu olan yetkinliği etkilediğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların “örgütsel çeviklik-esneklik” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “esneklik” ile anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “örgütsel çeviklik-esneklik” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.1’ini açıklarken, yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri sonucunda “iletişim”, “mesleki yeterlilik” ile “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenlerinin

“örgütsel çeviklik-esneklik” üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu; mesleki yeterlilik boyutunun negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edildi (Tablo 42). Regresyon sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların liyakatli yönetici nitelikleri algı düzeyleri örgütsel çeviklik-esneklik boyutunu büyük oranda olumlu etkilemektedir. Yöneticilerde iletişim, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterliliklerin liyakat açısından gerekli görülmesi, örgütün değişen koşullara uyum sağlama ve değişen gereksinimlere göre yeniden yapılanma yeteneğini arttırmada etkili olabileceği; mesleki yeterliliğin ise uyum sağlamada olumsuz etki yarattığı söylenebilir. Benzer şekilde İnce vd. (2004) liderlik ve iletişim gibi yeteneklerin, ortak amaçların gerçekleştirilmesi ve esneklik sağlanması açısından son derece gerekli olduğunu; Özeroğlu ve Koçyiğit (2020) vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik yeteneklerinden esnekliği anlamlı bir şekilde etkilediğini; Altan (2018), örgütsel esnekliği (organizational flexibility) sağlamada liderlik ve iletişimin nitelikli yöneticilerin sorumluluğu olduğunu; Ferris vd., (2000) liderlerin iletişim becerilerinin esneklik ve adaptasyonu sağlamada önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının “örgütsel çeviklik- cevap verme” üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “cevap verme” ile anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “cevap verme” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.4’ünü açıklarken, yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri sonucunda “mesleki yeterlilik” ile “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenlerinin “örgütsel çeviklik- cevap verme” üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu belirlendi (Tablo 43). Regresyon sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların liyakatli yönetici nitelikleri algı düzeyleri örgütsel çeviklik-cevap verme boyutunu büyük oranda olumlu etkilediği, mesleki yeterlilik alt boyutunun ise olumsuz şekilde etkilediği görülmüştür. Yöneticilerde iletişim, liderlik becerileri ve eğitimsel ve sanatsal yeterliliklerin liyakat açısından önemli olarak algılanması, dış çevreye yönelik rekabet avantajı sağlayacak değişimlere karşı cevap verebilme yeteneğini arttırdığı; mesleki yeterliliğin ise değişen taleplere karşılık verebilmede olumsuz etki yarattığı söylenebilir. Günümüz dünyasında hızla değişen talepleri ve büyüyen rekabet koşullarını hızla algılayarak cevap verme kabiliyeti yöneticiliği aşan bir durumdur. Bu nedenle yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlerin tüm bunları sağlayabilmeleri en önemli çekim unsuru olan iletişim becerilerine bağlıdır (Ören, 2006).

Katılımcıların “örgütsel çeviklik-hız” boyutu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “hız” ile anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik becerileri” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “örgütsel çeviklik-hız” puan ortalamalarındaki değişimin %2.3’ünü açıklarken, yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri sonucunda “iletişim”, “mesleki yeterlilik” ile “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenlerinin “örgütsel çeviklik-hız” üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görüldü (Tablo 44). Regresyon sonuçları değerlendirildiğinde her ne kadar mesleki yeterlilik çevikliği negatif yönde etkilemiş olsa da, liyakatli yönetici niteliklerinin diğer üçünün olumlu etkisi bu durumu tersine çevirmekte ve tüm boyutlarıyla ele alındığında çevikliğin hız boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Çünkü olumlu etkisi bulunan özellikle iletişim boyutunun yeni ortaya çıkacak durumlarda yöneticilerin diğer kurum ya da kişilerle hızlı bir şekilde etkileşim kurulmasına katkı sağlayacağı, eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler de yine yöneticilerin farklı bakış açılarına sahip olabilecekleri ayrıca sanatsal faaliyetlerle iç içe olmaları da sosyalleşmelerini etkileyerek, yine kurumsal çeviklik gerektirebilecek durumlarda kurum içi ya da kurum dışı bireylerle olumlu ve faydalı ilişkiler kurabileceklerini akla getirmektedir. Bu durum da yine hız boyutundaki etkinin bir açıklayıcısı olduğunu düşündürmektedir.

Çalışanların “örgütsel çeviklik-toplam” puanı üzerinde etkisi olduğu düşünülen, liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının nasıl açıkladığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; “iletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “örgütsel çeviklik-toplam” puanı ile anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. “İletişim”, “mesleki yeterlilik”, “liderlik yeterliliği” ve “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenleri birlikte “örgütsel çeviklik-toplam” puan ortalamalarındaki değişimin % 2.4’ünü açıklarken, yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri sonucunda “mesleki yeterlilik” ile “eğitimsel ve sanatsal yeterlilik” değişkenlerinin “örgütsel çeviklik-toplam” puanı üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu tespit edildi (Tablo 45). Regresyon sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların liyakatli yönetici nitelikleri algı düzeyleri örgütsel çeviklik toplam puanını önemli oranda olumlu etkilemektedir. Liderlik ve yöneticiliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisini araştıran Young (2013) liderliğin örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilediğini, Erdem Balcı ve Erbay (2021) dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğunu, Akkaya, Kayalidere ve Tabak (2019), dinamik yönetici yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu bildirmişlerdir. Bu sonuçlar araştırmamızla

benzerlik göstermektedir. Ayrıca araştırmada ortaya çıkan bu sonucun nedeni; liyakatli yönetici nitelikleri algı düzeylerinin, çevikliğin tüm boyutlarıyla ayrı ayrı ortaya çıkan ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çetinkaya ve Akkoca (2021) yaptıkları araştırmada iletişim ve stratejik liderliğin çevikliği etkileyen bir faktör olduğunu, Özeroğlu ve Koçyiğit (2020) yönetici seçiminde vizyoner liderlik özelliklerine sahip olunmasının çeviklik kazanmada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Özellikle liyakatli yönetici niteliklerine yönelik alt boyutlardan mesleki yeterliliğin örgütsel çeviklik alt boyutlarının tümünde ve genel çeviklik üzerindeki etkisinin zıt bir görünüm sergilemesi dikkat çekicidir ve bu durum liyakat açısından mesleki yeterliliğin gerekliliği algısı örgütün çevikliğini azaltmaktadır. Mesleki yeterlilik, daha çok mesleki bilgiye sahip olunması ve mevzuata hakim olunması gibi gereklilikleri kapsamaktadır. Bu anlamda yeterli bilgi ve donanımına sahip yöneticilerin inisiyatif almak yerine daha çok var olan yaratıcılığı engelleyen kuralları, yönetmelikleri ve prosedürleri uygulama eğilimi gösterecekleri düşünülebilir. Dolayısıyla bu da, yöneticileri yeni ortaya çıkacak durumlarda etkin bir şekilde faaliyet gösterme noktasında kısıtlayabilir.

Yapılan bu araştırmada;

- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında erkek çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu,
- ✓ Yaş değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, 25 yaş ve altı ile 26-35 yaş grubu çalışanların 56 yaş ve üzeri çalışanlardan istatistiksel olarak daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları,
- ✓ Medeni durum değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında bekâr çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu,
- ✓ Eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında ilkokul/ortaokul mezunu çalışanların ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlardan ayrıca lise mezunlarının da lisans ve lisansüstü mezunlarından istatistiksel olarak daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları,
- ✓ Aile gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, kazanılan ücret miktarı arttıkça çalışanların puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı,
- ✓ Kurumlarının yönetsel bölgesi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında taşra teşkilatı çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu,

- ✓ Çalışma şekli değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, çalışanların hem sözleşmeli hem de geçici çalışanlardan daha düşük puan ortalamalarına sahip oldukları,
- ✓ İş pozisyonu değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, yönetici statüsünde çalışanların puan ortalamaları idari hizmetlerde, işçi/teknik hizmetlerde çalışanlar ile gençlik liderlerinden; idari hizmetlerde çalışanların puan ortalamaları işçi/teknik hizmet çalışanları, antrenörler ve güvenlik personelinden, işçi/teknik hizmetlerde çalışanların puan ortalamaları güvenlik personelinden, gençlik liderlerinin puan ortalamaları ise güvenlik personelinden istatistiksel olarak daha düşük oldukları,
- ✓ Toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, çalışılan toplam süre arttıkça çalışanların puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı,
- ✓ Bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sıklık-esneklik algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, Bu kurumda yeni başlayan çalışanların puan ortalamalarının anlamlı olarak fazla olduğu, kurumda çalışma süresi arttıkça sıklık değerlerinde de anlamlı olmamakla birlikte azalmalar olduğu,
- ✓ Cinsiyet değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında iletişim ve mesleki yeterlilik boyutlarında kadın çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı,
- ✓ Yaş değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında iletişim ve liderlik becerileri boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, mesleki yeterlilik ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı görülmektedir. Anlamlı fark olan boyutlarda 26-35 yaş grubu çalışanların puanlarının daha yüksek olduğu,
- ✓ Medeni durum değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında yalnızca eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda bekâr çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu görülürken diğer boyutlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı,
- ✓ Eğitim düzeyi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarının tümünde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, bu farklılıklar oluşurken genel olarak iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerileri boyutlarında eğitim seviyesi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak arttığı,

eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda ise eğitim seviyesi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı,

- ✓ Aile gelir düzeyi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarının tümünde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, Bu farklılıklar oluşurken genel olarak iletişim, mesleki yeterlilik ve liderlik becerileri boyutlarında aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak arttığı, eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda ise aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı,
- ✓ Kurumlarının yönetsel bölgesi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında mesleki yeterlilik boyutunda merkez teşkilatı çalışanları lehine ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda taşra teşkilatı çalışanları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu görülürken, iletişim ve liderlik becerileri boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı,
- ✓ Çalışma şekli değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı, mesleki yeterlilik boyutunda sözleşmeli çalışanların geçici personellerden, liderlik becerileri boyutunda sözleşmeli çalışanların kadrolu personellerden ayrıca eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutunda yine sözleşmeli çalışanların kadrolu personellerden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları,
- ✓ İş pozisyonu değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, iletişim ve liderlik becerileri boyutlarında işçi/teknik hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının düşük, Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlilikler boyutunda yönetici ve idari hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının düşük, mesleki yeterlilik boyutunda ise idari hizmetler sınıfında çalışanların puan ortalamalarının yüksek olduğu,
- ✓ Toplam hizmet süresi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, iletişim ve mesleki yeterlilik boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, bu farklılığın 2-5 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının yüksek olmasından kaynaklandığı,
- ✓ Bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre liyakatli yönetici nitelikleri algıları karşılaştırıldığında, mesleki yeterlilik boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı, iletişim, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilikler

- boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, 6-10 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların puan ortalamalarının daha düşük olduğu,
- ✓ Cinsiyet değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında esneklik boyutunda erkek çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, diğer boyutlarda ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı,
 - ✓ Yaş değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında esneklik ve cevap verme boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, bu farkların 56 yaş ve üzeri çalışanların puan ortalamalarının düşük olmasından kaynaklandığı, yetkinlik, hız ile toplam puan ortalamalarında ise gruplar arasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı,
 - ✓ Medeni durum değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında hiçbir alt boyutta gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı,
 - ✓ Eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, genel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı,
 - ✓ Aile gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, genel olarak aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı,
 - ✓ Kurumlarının yönetsel bölgesi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında tüm boyutlarda taşra teşkilatı çalışanları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu,
 - ✓ Çalışma şekli değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, tüm boyutlarda geçici çalışan personellerin örgütsel çeviklik algıları hem kadrolu hem de sözleşmeli çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu,
 - ✓ İş pozisyonu değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, tüm boyutlarda gruplar arasındaki farkın güvenlik personelinin en yüksek, idari hizmetler personellerinin ise en düşük çeviklik algısı puanlarına sahip oldukları,
 - ✓ Toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında

gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, tüm boyutlarda 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları,

- ✓ Bu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız boyutları ve örgütsel çeviklik toplam puanında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, tüm boyutlarda 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları,
- ✓ Sıklığın örgütsel çeviklik- yetkinlik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Sıklığın örgütsel çeviklik- esneklik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Sıklığın örgütsel çeviklik- cevap verme alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Sıklığın örgütsel çeviklik- hız alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Sıklığın örgütsel çeviklik toplamının anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutları (iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik yeterliliği ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilik) birlikte çeviklik- yetkinlik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutları (iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik yeterliliği ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilik) birlikte çeviklik- esneklik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutları (iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik yeterliliği ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilik) birlikte örgütsel çeviklik- cevap verme alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutları (iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik yeterliliği ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilik) birlikte örgütsel çeviklik- hız alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu,
- ✓ Son olarak liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutları (iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik yeterliliği ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilik) birlikte örgütsel çeviklik toplamının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşıldı.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aile gelir düzeyi, kurumlarının yönetimsel bölgesi, çalışma şekli, iş pozisyonu, toplam hizmet süresi ve bu kurumdaki hizmet süresi değişkenlerinin tümünün örgütsel sıklık algısını etkilediği, yine bu değişkenlerin liyakatli yönetici nitelikleri ve örgütsel çeviklik algılarında bir çok boyut üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırmanın ana probleminin cevabı olarak sıklık ve liyakatli yönetici nitelikleri alt boyutlarının (iletişim, mesleki yeterlilik, liderlik yeterliliği ve eğitimsel ve sanatsal yeterlilik) birlikte yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız alt boyutları ile örgütsel

çeviklik toplamının anlamlı birer yordayıcısı oldukları ve önemli bir bölümünü açıkladıkları tespit edildi.

Öneriler

- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığının ortalamanın üzerinde çevik bir örgüt olduğu ve bu durumun liyakatli yönetici niteliklerinden olumlu şekilde etkilendiği sonucundan hareketle, kurumun çeviklik düzeyini daha da artırmaya yönelik olarak yönetici seçiminde iletişim becerileri, liderlik becerileri ile eğitimsel ve sanatsal yeterlilik algıları yüksek olan çalışanlara öncelik verilmesi, mevcut yöneticilerin ise bu özelliklerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi,
- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları arasındaki çeviklik algısı farkını ortadan kaldırmaya yönelik olarak, merkez teşkilatı çalışanlarına yönelik çevikliğı geliştirici hizmet içi faaliyetler oluşturulması,
- ✓ Bu araştırmada örgütsel sıklık-esneklik, liyakatli yönetici nitelikleri ve örgütsel çeviklik algısı, seçili demografik özelliklerle sınırlı olarak incelemiştir. Konunun farklı demografik özelliklerle de araştırması,
- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığında örgütsel sıklığın örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm gibi konular üzerine de etkileri olup olmadığının araştırılması,
- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığında liyakatli yönetici algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm gibi konular üzerine de etkileri olup olmadığının araştırılması,
- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığında örgüt kültürünün güç mesafesi, bireycilik- toplumsallık, belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik-feminenlik gibi farklı boyutlarının da örgütsel çeviklik algısına etkileri olup olmadığının araştırılması,
- ✓ Gençlik ve Spor Bakanlığı dışında diğer kamu kurumların da örgütsel çeviklik düzeylerinin araştırılması,
- ✓ Taşrada teşkilatında çalışanlarda merkezde çalışanlara oranla daha fazla örgütsel sıklık algısının olması sebebiyle; kurumda üst düzey yönetici olarak çalışanların aldıkları lisans eğitiminin türüne göre davranış biçimleri arasındaki ilişkiye bakılan çalışmalar da yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Acar, O. K., & Ertek, M. Y. (2019). *Türk yönetim tarihinde liyakat*. Ankara: Astana Yayınları
- Acuner, T., Birdoğan, B., & Cengiz, E. (2004). Yaratıcı örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 325-340.
- Adal, Ş. H. (1968). *Kamu personel idaresi*. Ahmet Sait Matbaası, İstanbul, 117-136.
- Adler, N. J. (1991). *International dynamics of organizational behavior*. PWS Publishing Company, Boston:.
- Afşar, H. (2014). *Yeni kamu işletmeciliği ve yönetim anlayışlarının Türk kamu yönetimine yansımaları: Gençlik ve Spor Bakanlığı örneği* [Yüksek lisans tezi, Turgut Özal Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akgüner, T. (2016). *Kamu personeli yönetimi*, (7.Basım). Der Yayınları, İstanbul. 35
- Akıncı, Z. B. (1998), *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Aktan, C. C. (1997). Politikada liyakat ve meritokrasi. *Yeni Türkiye Dergisi*, 3(14), 1008-1011.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2016). What determines the work values of employees in a middle eastern cultural context? Evidences from Jordanian organizations, *Employee Relations*, 38(4), 505–520.
- Alisbah Tuskan, A. (2012). Toplumsal cinsiyet toplumda kadına biçilen roller ve çözümleri. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 25(99), 445- 449.
- Alp, G. T., Tuncer, A. D., Sulaiman, S. A. B., & Güngör, A. (2019). Çalışma hayatında y ve z kuşağının motivasyonel farklılıkları. In *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science* (pp. 803-810).
- Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde midye sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.

- Ankaralıoğlu, S. (2020). *Farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin ruhsal liderlik stilinin okul kültürüne etkisi* (Tez No. 609077) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ankrah N. A., & Langford D. A. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures, *Construction Management and Economics Journal*, (23), 595-607.
- Appleby, R. C. (1991). *Modern business administration*, Pitman Publication, London
- Aravindraj, S., Sudheer, A., Vinodh, S., & Anand, G. (2013). A mathematical model to evaluate the role of agility enablers and criteria in a manufacturing environment. *Int J Prod Res* 51(19):5971–5984. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.825381>
- Araza, A., & Aslan, G. (2016). Yönetimde yeni paradigmlar: *kurumsal çeviklik ve improvizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Sayfa 6-8
- Ardahan, F. (2013). Bireyleri rekreatif spor etkinliklerine motive eden faktörlerin remm ölçeğini kullanarak çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi: Antalya örneği. *Pamukkale Journal Of Sport Sciences*, 4(2), 1-15.
- Arslan, O. (2007). 21. YY üretim anlayışı: çevik üretim. *Verimlilik Dergisi*, 3, 57-70.
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J. P., Koelher, W., Heimann, D., & Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems. *In Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, IEEE, 116-121.
- Atmaca, E. (2021). *Okul etkililiğini yordayan iki faktör: teknolojik liderlik ve örgütsel çeviklik* (Tez No. 697260) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4), 91-109
- Ayman-Güler, B. (1988). Devlet personel başkanlığı üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 21(1), 79-99.
- Ayman-Güler, B. (2013). *Kamu personeli: sistem ve yönetim* (2. Basım). İmge Kitabevi Yayınları, Ankara. 153.
- Azadikhah, O., Kord, B., & Yaghoubi, N. M. (2011). Assessing organizational agility via fuzzy logic. *International Business Research*, 4(3), 135-144.
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Barron, C. R., Foxall, M. J., Dollen, K. V., Jones, P. A., & Kelly, A. S. (1994). Marital status social support and loneliness in visually impaired elderly people. *Journal of Advanced Nursing* 19, 272-280

- Basrı, S. (2019). *Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Kırşehir il örneği* (Tez No. 634085) [Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi- Kırşehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bayram, R. (2022). *Türkiye'nin kamu personel sisteminde liyakat ilkesinin uygulanabilirliği sorunu* (Tez No. 767201) [Yüksek lisans tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi- Niğde]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü* (Tez No. 187484) [Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi- Afyonkarahisar]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Belasco, J. A. (1990). Teaching the elephant to dance: *empowering change in your organization*. New York, NY: Crown.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*, New York: Basic Books.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkililiğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 8(1-2): 153-161.
- Bernardes, S. E., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: toward a conceptual definition of customer responsiveness. *Int J Oper Prod Man* 29(1):30–53. <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- Berry, J. W. (1966). Temne and eskimo perceptual skills. *International Journal of Psychology*, 1(3), 207-229.
- Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., & Brown, S. (2001). Developing manufacturing agility in smes. *International Journal of Technology Management*, 22(1–3):28–54. <https://doi.org/10.1504/ijmtm.2000.001374>
- Beyer, J. M. (1981). Ideologies, values and decision making in organizations. Paul C. Nystrom, William H. Starbuck, eds. *The Handbook of Organizational Design*, (2), 166-202.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights, *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bhardwaj, A., & Punia, B. K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A Literature Review, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2 (5), 70-84.
- Bilir, P., & Ay, Ü. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 43-50.
- Boldt, E. D. (1978). Structural tightness, autonomy, and observability: An analysis of Hutterite conformity and orderliness. *Canadian Journal of Sociology*, 3: 349-363.
- Boldt, E. D., & Roberts, L.W. (1979). Structural tightness and social conformity: a methodological note with theoretical implications. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 10: 221-230

- Bottani, E. (2009). A fuzzy qfd approach to achieve agility. *Int J Prod Econ* 119(2),380–391. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.02.013>
- Boz, N. (2019). *Gastronomi ve mutfak sanatları alanında öğrenim gören öğrencilerin yaratıcı düşünme düzeylerinin incelenmesi* (Tez No. 550230) [Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi- Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bozagaç, F. (2021). Örgüt kültürünün sıklık-esneklik boyutu, finansal performans ve girişimcilik yönelimi ilişkisi: borsa İstanbul şirketlerinde bir uygulama (Tez No. 671087) [Doktora tezi, Toros Üniversitesi-Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). Kamu yönetimi sözlüğü; *Fransızca ve İngilizce karşılıklarıyla* (Ed: Seriyse Sezen), Todaie Yayınları, Ankara, 265.
- Breu, R., Hafner, M., Weber, B., & Novak, A. (2005, March). *Model driven security for inter-organizational workflows in e-government*. In International Conference on e-Government Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 122-133.
- Brkic, V., Klarin, M., Brkic, A., Anin, V., & Milanov, D. (2011). Simultaneous consideration of contingency factors and quality management: An empirical study of Serbian companies. *African Journal of Business Management*, 5(3), 866-883.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Bruner, G. C., James, K. E., & Hensel, P. J. (2001). *Marketing scales handbook: a compilation of multi-item measures* (Vol. 3) Chicago. Illinois: American Marketing Association.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence, *Harvard Business Review*, 7, 3-11.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Bunce, P., & Gould, P. (1996). From lean to agile manufacturing. *IEE Colloquium (Digest)* 3/1;3-/5.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*, Tavistock, Publ., London, UK.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco:
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Yargı Yayınevi, Ankara, 18.
- Cansaran, D., & Yılmaz, F. (2018). Etik liderlik davranışının kişilerarası ilişki boyutları üzerine etkileri: göynücek ilçesi kamu kurumlarında bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (2), 163-181.

- Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *J Oper Manag* 23(5):531– 550.
- Castagnoli, R., Büchi, G., Coeurderoy, R., & Cugno, M. (2022). Evolution of industry 4.0 and international business: A systematic literature review and a research agenda. *European Management Journal*, 40(4), 572-589.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Chan, D. K. S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: some preliminary analyses in japan and the united states. *International Journal of Psychology*, 31 (1): 1-12.
- Cheng, K., Pan, P. Y., & Harrison, D. K. (2000). The internet as a tool with application to agile manufacturing: a web-based engineering approach and its implementation issues. *Int J Prod Res* 38(12):2743–2759.
- Cho, H., Jung, M., & Kim, M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. *Computers & Industrial Engineering*, 30(3), 323-334.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: *when new technologies cause great firms to fail*. Cambridge: Harward Business Scholl Press.
- Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2014). *The impact of culture on creativity: how cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work*, Administrative Science Quarterly, Johnson Cornell University, 1–39.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership: teaching timeless principles of effectiveness*. Institute for Principle-Centered Leadership.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cox, T., J. R. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Crano, W. D., & Brewer, M. B. (2002). *Principles and methods of social research*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Çabucak, E. (2023). Ülkemizde kurumsal kültür açısından spor yönetiminin incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 9(18), 26-35.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 49.
- Çamur, Ö., & Aydın, A. H. (2021). Kamu yönetiminde siyasallaşma ve kayırmacılık sorununa ahlak ve adalet eksenli çözüm önerileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 1140-1166.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 66-84. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.790072>

- Çevik, M. S., & Erçetin, Ş. Ş. (2023). Ortaöğretim öğrencilerinin vatandaşlık algılarının mekânsal analiz yöntemiyle incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(2), 1349-1385. <https://doi.org/10.17152/gefad.1191394>
- Çolak, M., & Özer, Y. E. (2015). Sosyal politika anlamında aktif yaşlanma politikalarının ulusal ve yerel düzeydeki analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 115-124.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.
- Dale, E. (1999). *Yönetim teorileri*, Çev. Osman Akınhay, Öteki Yayınevi: Ankara.s.10
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 277-304.
- Daveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press: New York.
- Davis, D., Morris, M., & Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1): 43-51.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (1998). Manufacturing flexibility: a literature review. *International journal of production research*, 36(6), 1587-1617.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life*. (Reading/T. Deal, A. Kennedy). Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Dedrick, J., Kraemer, K.L., & Shih, E. (2013). Information technology and productivity in developed and developing countries, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 30(1), 97-122.
- Demiral, Y. (2001). *Çalışanlarda ve işsizlerde yaşam kalitesine etki eden etmenler ve yaşam kalitesi düzeylerinin karşılaştırılması* (Tez No. 107839) [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi- İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demirel, Y., & Karadal, H. (2007). Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. *In Advances in Global Leadership*, 3.205-227.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpande, R., J. U. Farley & F. E. Webster, Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, s. 23-37.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, 25(4), 850-863.

- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi* (I. Baskı). Beta Yayın, İstanbul.
- Dökmen, Z. Y. (2015). *Toplumsal cinsiyet: sosyal psikolojik açıklamalar*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Duman, M., & Parıltı, K. (2019). Gençlik ve spor bakanlığı taşra teşkilatlanmasında spor hizmetlerinin personel ihtiyacı yönünden incelenmesi (Kocaeli İli Örneği). *In International Marmara Social Sciences Congress* (p. 348).
- Duncan, O. D. (1961). A socio-economic index for all occupations (İçinde Albert J. Reiss (Ed.), *Occupations and Social Status*, Free Press. 139-161.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Ekşi, F. (2011), Kişilerarası ilişkiler: psikolojik danışmanlık ve halkla ilişkiler öğrencilerinin karşılaştırılması, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 79-94.
- Erdem Balcı, B. (2021). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin örgütsel çeviklik üzerine etkisi* (Tez No. 701427) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erdem Balcı, B., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102. <https://dx.doi.org/10.29064/ijma.984033>
- Erdem, F., & İşbaşı, Ö. J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ergün, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve bir uygulama* (Tez No. 208685) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi- İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erkal, M. E. (1983). *Sosyoloji (toplumbilimi)*. İstanbul: Filiz Kitabevi. 59-64.
- Erkenekli, M. (2014). Toplumsal kültür. Sığı, Ü., & Gürbüz, S. (Ed.). *Örgütsel davranış*. Beta Yayınları, İstanbul, 564-584.
- Erol, Ö. F. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde cumhurbaşkanlığı politika kurulları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 107-130. <https://doi.org/10.33433/maruhad.725877>
- Ersan, N. (1994). Başarılı yöneticilerin nitelikleri. *Eğitim ve Bilim*, 18(92), 49-55.
- Fayganoğlu, P., Yalçın, R. C., & Begenirbaş, M. (2022). Toksik liderlik örgütsel esneklik ve iş biçimlendirmeyi etkiler mi? Hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ankara*

- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Feng, S. C., Zhang, C. (1998). A modular architecture for rapid development of CAPP systems for agile manufacturing. *IIE Trans* 30(10):893–903
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28 (4):25-37.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (Seventh ed.). New York: McGraw-Hill.
- Francesco, A. M., & Gold, B. A. (1998). *International organizational behavior. text, readings, cases, and skills*. First Edition, New jersey: Prentice-Hall Inc.
- Gagel, G. (2018). *The effects of leadership behaviors on organization agility: a quantitative study of 126 u.s.-based business units*. Colorado State University, School of Education, Ph.D. Thesis.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>
- Gelfand, M. J. (2012). Culture's constraints: International differences in the strength of social norms. *Current Directions in Psychological Science*, 21: 420-424.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *J Appl Psychol* 91, 1225–1244.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., & Lim, B.C. (2011). Differences between tight and loose cultures: a 33-Nation Study, *Science* 332(6033), 1100–1104.
- Gerhart, B. (2008). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*. 5(2), 241-259.
- Giachetti R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. A., & Chen, C. S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *Int J Prod Econ* 86(1):47–62.
- Giritli, İ. (2001). *İdare hukuku*, Der Yayınları, Ankara, 389.
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Vol. 8. USA: A Division of International Thompson Publishing.
- Gould, P. (1997). What is agility?. *Manufacturing Engineer*, 76(1), 28-31.

- Gök, R. (2017). *Türk eğitim sisteminde meritokrasi ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama, değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerinin incelenmesi: bir karma yöntem araştırması* (Tez No. 480296) [Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi- Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gökalp, Z. (2001). *Türkçülüğün esasları* (6. Baskı), İnkılap Yayınları İstanbul.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2002). 21. Yüzyılda Türk bürokrasisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-27.
- Göksel, A. (2003). İnsan kaynaklarında eğitim ve performans ölçümü, *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, (Ed. Birol Bumin), Gazi Yayınları, Ankara, 41-57.
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F., & Erdem, R. (2005). Örgüt kültürü ve Dr. Ekrem Hayri üstündağ kadın hastalıkları ve doğum hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 351-372.
- Göküş, M. (2000). Kamu politikalarının belirlenmesinde bürokrasinin rolü, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.6, Konya, 2000
- Gözcü, Ö. F. (2020). *Örgütsel çeviklik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: üniversite personeli üzerine bir analiz* (Tez No. 634085) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gözel, K. A. (2003). Yeni kamu yönetimi nedir. *Türk İdare Dergisi*, 75(438), 195-208.
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2015). The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation study on an agile maturity model. *Journal of Systems and Software*, 107, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.05.008>
- Griffin, P. (1998). *Strong women, deep closets: lesbians and homophobia in sport*. Human Kinetics.
- Groysberg, B. (2014). *The seven skills you need to thrive in the C-suite*. Harvard Business Review, 18.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *Int J Prod Res* 36(5):1223–1247
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *Int J Prod Res* 40(6):1357–1385. <https://doi.org/10.1080/00207540110118370>
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., & Papadopoulos, T. (2018). Agile manufacturing practices: the role of big data and business analytics with multiple case studies. *Int J Prod Res* 56(1–2):385– 397. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1395488>

- Gül, Ç. (2008). *Türk spor teşkilatının sorunları ve yeniden yapılanması* (Tez No. 226702) [Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güleç, O. (2008). *Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde ast üst ilişkileri ve Denizli'de bir uygulama* (Tez No. 226809) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi- Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gümüştekin, G. E., & Gültekin, F. (2015). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 147-158.
- Günay, Ö. F. (2005). *Türkiye'de kamu yöneticisi nasıl yetiştirilmelidir?* Turhan Kitabevi, Ankara, 173.
- Güneşer Demirci, A. (2009). *Kamu personel sistemleri analizi: Türkiye'de kariyer kadro gerilimi* (Tez No. 265442) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, F. (2011). *Öğretmenlerin liderlik tarzı tercihlerinin kullandıkları öğretim stratejileri üzerine etkisi: Isparta okullarında bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güzel, D. (2013). İmalatçı kobi'lerin çeviklik açısından incelenmesi: Erzurum ili örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 183-197.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly* 14, 366-376.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly* 18, 279-290
- Halloran, D. F. (1967). Why position classification, *Public Personnel Review*, 28(2), 89-92.
- Hannan, C. (2008). *United nations division for the advancement of women publication, conversation on women and sport*, New York. Erişim: <http://www.un.org/womenwatch/daw/news/speech2008/2008%20Conversation%20on%20women%20and%20sport.pdf>
- Harraf, A. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Management a competency-based approach*, Cengage Learning, New Delhi.
- Herzenberg, S. A., Alic, J. A., & Wial, H. (1998). *New rules for a new economy: employment and opportunity in postindustrial America*, Ithaca, New York: 4-21
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. (1984). *National cultures and corporate cultures*, in: L.A. Samover & R.E. Porter (Eds), *Communication Between Cultures*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations*. Software of the Mind. London: Mcgraw-Hill.

- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach, *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions that do not exist, *Human Relations*, 55 (11), 1355-1361.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 15(1): 4-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neujen, B., Ohavy, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316
- Holbeche, L. S. (2015). *The agile organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. London, UK: Kogan Page.
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4): 302-313.
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13-35.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132-143. <https://doi.org/10.1108/14635770110389843>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- <https://ankara.gsm.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.08.2023)
- <https://erzurum.gsm.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.08.2023)
- <https://gsb.gov.tr/misyon-vizyon.html> (Erişim Tarihi: 03.08.2023)
- <https://gsb.gov.tr/tarihce.html> (Erişim Tarihi: 03.08.2023)
- <https://gsb.gov.tr/teskilat-semasi.html> (Erişim Tarihi: 03.08.2023)
- <https://sozluk.gov.tr> (Erişim Tarihi: (01.08.2023)
- Hüseyinov, V. (2010). *İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminde örgütsel atıklığın rolü* (Tez No. 270753) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi- İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11,, 423-446.
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.

- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: a three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57-83.
- James-Moore, S. M. R. (1995). Agility is easy, but effective agile manufacturing is not. *IEE Colloquium (Digest)* (179) (1996) 4.
- Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders: a developmental approach. *People & Strategy*, 32(4), 28-35.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial & Commercial Training*, 39(1), 35-42.
- Jung, J. S. (2019). *Agile company: five principles to be agile to change*. Seoul: Cloud Nine Press. Seoul.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım A.Ş
- Kalkandelen, H. A. (1972). *Personel yönetimi ve yönetimde sistemler-ilkeler*. Ankara Şenyuva Matbaası, Ankara, 119-125.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *Press Academia Procedia*, 3(1), 697-706. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.646>
- Kaplanseren, S., & Örucü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(1), 1-19.
- Kara, A. U., & Begenirbaş, M. (2021). Örgütsel sıklık-esnekliğin sosyal kaytarma algısı ve yenilikçiliğe olan etkileri: akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 413-429. <https://doi.org/10.52642/susbed.897781>
- Karabekir, M., & Ünlü, U. (2015). Kamu kurumlarının kariyer mesleklerinde işe (yeni) başlayanların örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13). 296-308.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi* (21. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S., & Kurnaz, S. (2019). Kamu yönetiminde liyakat ilkesi: İngiltere örneği üzerinden Türkiye için bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 77-104.
- Karayiğit, N. (2017). Sosyo-ekonomik düzeyin psiko-sosyal gelişim ve dindarlığa etkileri. *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4(7), 119-133. <https://doi.org/10.17859/pauifd.292235>
- Kavasoğlu, İ., & Koca, C. (2019). *Fotoğrafların söyledikleri: kadın sporcuların instagramdaki benlik sunumlarının toplumsal cinsiyet analizi*. 2. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, 265-269.
- Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama* (Yüksek Lisans Proje Çalışması). Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 121.
- Kayar, N. (2021). *Kamu personel yönetimi* (11. Basım). Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 84-90.
- Kılınç, İ. (2020). *Örgütsel sıklık ve esnekliğin, örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi ve dönüştürücü liderliğin aracılık rolü* (Tez No. 611555) [Yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi- İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kirel, Ç. (2000). Örgüt Kültürü (Ed:E. Özkalp). *Örgütsel davranış*. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 96-122.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünya da strateji ve yönetim*, (2. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kızıllıkan, Ö. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde kamu çalışanlarının siyasal kayırmacılık ve liyakatsizlik algısı: konunun Siirt özelinde analizi* (Tez No. 581765) [Yüksek lisans tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi- Van]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kidd, P. T. (1994). *Agile manufacturing: forging new frontiers*, reading, MA: Addison-Wesley.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kirton, M., Bailey, A., & Glendinning, W. (1991). Adaptors and innovators: preference for educational procedures. *The Journal of Psychology*, 125(4), 445-455.
- Kluckhohn, Florence R., & Fred, L. S. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson
- Koca, C. (2020). *Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği, haritalama ve izleme çalışması 2018-2020 güncellemesi*. Ceid Yayınları, Ankara.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A Research on Smes. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2016). How artificial intelligence will redefine management, *Harvard Business Review*,. 2, 1-6.
- Kongar, E. (1982). Kentleşen gecekondular ya da gecekondulaşan kentler sorunu. *Kentsel Bütünleşme*, 23-54.
- Kozan, M. K. (2002). Subcultures and Conflict Management Style, *Management International Review*, 42, 89-105.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür*. Defne Yayınları, İstanbul.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması* (Tez No. 211569) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi- Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Köse, S., & Ünal, A. (2000). Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş Türk işletmelerinde yönetim değerleri. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 15-17.
- Kumkale, İ. (2022). *Organizational ambidexterity. In organizational mastery: the impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility*, Singapore: Springer Nature Singapore, 38.
- Lages, C. R., Piercy, N. F., Malhotra, N., & Simões, C. (2020). Understanding the mechanisms of the relationship between shared values and service delivery performance of frontline employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2737-2760.
- Lala, R. M. (1986). *In search of leadership*, Vision Books, New Delhi.
- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Leung, K., & Morris, M. W. (2015). Values, schemas, and norms in the culture–behavior nexus: a situated dynamics framework, *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1028-1050.
- Liao, H., & Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: joint influences of customer proximity and the senior leadership teams. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317-328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.317>.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21. <https://doi.org/10.1108/01437739510088491>
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *Int J Prod Econ* 101(2):353 368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36 (3).28-43.
- Lopez, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 93-104.
- Lorcu, F. (2020). Örneklerle veri analizi, *SPSS Uygulamalı*. Detay Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 120-123.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *MIS Quart* 35(4):931–954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Mandel, A., & Realo, A. (2015). Across-time change and variation in cultural tightness-looseness. *PLoS One*, 10(12), e0145213. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0145213>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11. <https://doi.org/10.1108/13598540110380868>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-179. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mccann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3): 44-51.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143. <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>
- Mihçioğlu, C. (1958). Türkiye’de memuriyete girişte liyakat prensibi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 109-112.
- Mishra, S., Mahapatra, S. S., & Datta, S. (2014). Agility evaluation in fuzzy context: influence of decision-makers’ risk bearing attitude. *Benchmark Int J* 21(6):1084–1119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2012-0026>
- Moakamela, P. L., & Khumalo, I. P. (2023). Identity processing styles and personal growth initiative in college students: The mediating role of cultural tightness–looseness. *Journal of Psychology in Africa*, 33(2), 122-131. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2190224>
- Monplaisir, L. (2002). Enhancing CSCW with advanced decision making tools for an agile manufacturing system design application. *Group Decis Negot* 11:45–63. <https://doi.org/10.1023/A:1014538003326>
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Najrani, M. (2016). *The effect of change capability, learning capability and shared leadership on organizational agility* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Nakip, M. (2003). Pazarlama araştırmaları teknikler ve (spss destekli) uygulamalar, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara, 247.
- Narasimhan, R., Talluri, S., & Mahapatra, S. K. (2006). Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations. *Decision Sciences*, 37(4), 577-603.
- Nazif, T. K. (2022). *The efekt of leadership styles during the strategy development process and environmental conditions on organizational agility* (Tez No. 737078) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Oğan, Y. (2021). Mutfak çalışanlarının yaratıcılık algı düzeyleri üzerine bir araştırma. *Fiscaoconomia*, 5(2), 756-768. <https://doi.org/10.25295/fsecon.891984>
- Olak, A., & Karwowski, W. (2021). Agile characteristics of employees and their role in risk management. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(6),1-10. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.961>

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). *Moving hr to a higher level: hr practices an organizational effectiveness, multilevel theory*, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extension and New Directions, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc: 211-266.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Dorsey Press. Chicago.
- Öktem, K. M. (1992). Türk kamu personel yönetiminin gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 86-96.
- Ölçekçi, H. (2020). Dijital iletişim ve küresel kültürel etkileşimin homojenleşme, kutuplaşma ve melezleşme süreçleri. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 50. 146-163.
- Öner, B., & Uçar, B. (2023). Beden eğitimi ve sporda cinsiyet stereotipleri. *Spor Bilimleri Üzerine Araştırmalar-II* (eds: Uluç, EA., & Uluç, S.), Özgür Yayınları, Bölüm 3, 35-56. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub133>
- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik. Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Tez No. 206467) [Yüksek Lisans Tezi] Akdeniz Üniversitesi- Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özalp, E., & Kirel, Ç. (2000). *Örgütsel davranış*, Beşinci Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları. Yayın no:11 Eskişehir.
- Özan, M. B. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 24, 153-160.
- Özbey, S., Güzel, P. (2011). Olimpik hareket ve kadın. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 1-18.
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 99-117.
- Özdemir, H. (2019). Toplumsal cinsiyet perspektifinde erkeklik ve kadınlık algısı: bir alan araştırması. *Asya Studies*, 4(10), 90-107. <https://doi.org/10.31455/asya.612384>
- Özel, M. (2016). *Yöneticilik dersleri*, 3. Baskı, Küre Yayınları, İstanbul.
- Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: türk ve italyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma* (Tez No. 298120) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi- İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özeroğlu, E., & Koçyiğit, Y. (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7 (1), 13-22. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1184>
- Özmen, N. İ. (2005). *Leadership style of turkish middle level managers in private sector and its relationship with subordinate performance, satisfaction and commitment*,

unpublished (Tez No. 161921) [Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Öztürk, H. (2016). The obstacles affecting shopping center employees' participation in recreational activities. *Journal of Social Sciences*, 47(1), 41-48.
- Öztürk, N. (2005). İktisadi kalkınmada eğitimin rolü. *Sosyoekonomi*, 1(1), 27-44.
- Özüpek, M. N. (2013). *Kurum imajı ve sosyal sorumluluk*. 2. Baskı. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Palcino, S. R. (1978). Loneliness-the genesis of solitude, friendship and contemplation. *Hospital Progress*, 61, 656-659.
- Pandit, S. (2001). *Thought leaders*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Park, S., & Cho, K. (2022). Agility and innovativeness: the serial mediating role of helping behavior and knowledge sharing and moderating role of customer orientation. *Behavioral Sciences*, 12 (8), 274. <https://doi.org/10.3390/bs12080274>
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *A manager's guide to self development*, london: Mc. Graw Hill Book Comp, 25.
- Pelto, P. J. (1968). The difference between 'tight' and 'loose' societies. *Transaction*. 5: 37-40.
- Petenkaya, Z. İ. (2010). Devletin değişimi ve özel sektör: dünya da ve Türkiye'de sosyal sorumluluk anlayışı (Tez No. 265376) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 24 (December): 570-81. 1975. The Industrial Purchasing Decision as a Political Process. *European Journal of Marketing*, 9, 4-19.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1), 11-20.
- Potas, N., & Akçıl Ok, M. (2020). Örneklem yöntemleri, (Edt.: Ş. Ş. Erçetin) *Araştırma teknikleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 143-163.
- Quinn, R. E., & Cameron K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg., & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Sage Publications, Inc. 315-334
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

- Rao, T. V. (2007). *Global leadership and managerial competencies of Indian managers*. Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publications, IIMA, India.
- Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457-477.
- Rigby, K. (2000). Bullying in schools: guidelines to effective action, *Professional Reading Guide for Educational Administrators*, 21, 31-37.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev.: Sevgi A. Öztürk). Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. 14. Basımdan çeviri, Prof.Dr. İnci Erdem (Çeviri Editörü). İstanbul: Nobel.
- Roberts, B. W., & Helson, R. (1997). Changes in culture, changes in personality: the influence of individualism in a longitudinal study of women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 641-651.
- Sajdak. M. K. (2013). Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 249-261.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27, 237-263.
- Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems, *International Journal Production Research*, 39(16), 3561-3600.
<https://doi.org/10.1080/00207540110068790>
- Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(1), 321-332.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (3. Baskı). Ankara: İmge Kitapevi
- Sargut, S. (1985). Kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim ve örgüt yapıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 389-413.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (2. Baskı). İmge Kitabevi.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.
- Saunders, P. (2002). Reflections on the meritocracy debate in Britain: a response to Richard Breen and John Goldthorpe1. *The British Journal of Sociology*, 53(4), 559-574.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: the key to organizational learning, *Sloan Management Review*, Fall: 9-20.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*.184.

- Sevencan, F., & Çilingiroğlu, N. (2007). Sağlık alanındaki araştırmalarda kullanılan niteliksel veri toplama yöntemleri. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 1-6.
- Sevil, E., & Bülbül, T. (2019). Okul yöneticilerinin benlik saygısı düzeyleri ile kişisel inisiyatif alma durumları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 700-719. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.596768>
- Seyrani Aktan, I. (2023). Örgüt ikliminde personel güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerine etkisi (Tez No. 782212) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Sezer, Y. (2003). Kamu hizmetine girme hakkı liyakat ilkesi açısından istisnai memurluklar. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(3-4), 159-191.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction, *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Shirazi, A., & Mortazavi, S. (2009). Effective management performance a competency-based perspective. *International Review of Business Research Papers*, 5(1), 1-10.
- Siakas, K. V., & Siakas, E. (2007). The agile professional culture: a source of agile quality. *Software Process: Improvement and Practice*, 12(6), 597-610. <https://doi.org/10.1002/spip.344>
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading: how leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, New York.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, N., Vigor, H., Eve, J., & Langlois, A. (1991). *People in organizations*, Oxford University Press, Oxford, 83.
- Söylemez, S. Ş., & Alpar, B. I. (2022). İş-yaşam dengesi arayışında japonya: iş, aile ve yaşam alanlarına dair bir değerlendirme. *Journal of Social Policy Conferences. Istanbul University*. 82, 223-266. <https://doi.org/10.26650/jspc.2022.82.1087356>
- Spasojević Brkić, V., Tomić, B., Brkić, A., Dondur, N., & Josipović, S. (2019). Dimenzije organizacione kulture u multinacionalnim preduzećima. *Tehnika*, 74(2), 279-286.
- Stekelenburg, J. (2012). *Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices* (Master's Thesis) Human Resource Studies School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: a management challenge* (3 ed.) Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Sunar, L. (2020). Türkiye’de mesleki itibar: dönüşen çalışma hayatı ve mesleklerin sosyal konumu. *Journal of Economy Culture and Society*, Özel Sayı, 1(1), 29-58. <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0053>
- Şahin, B. (2016). Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmeye çağdaş liyakat kavramları, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 231-242.
- Şeker, C. (2019). 657 Sayılı devlet memurları kanunu’na hâkim olan temel ilkeler kapsamında liyakat ilkesi [Yüksek lisans tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şen, C. (2018). Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri: Kültürel sıklık-esnekliğin düzenleyici rolü (Tez No. 490443) [Doktora tezi, Başkent Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat ilkesi ve Türk personel sistemindeki uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28 (1), 77-92.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı, ss.42), Gazi Kitabevi, Ankara.
- T.C. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün görevler ve yetkileri. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=3289&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>. 08.07.2023. (Erişim Tarihi 01.06.2023)
- Tan, K. P. (2008). Meritocracy and elitism in a global city: Ideological shifts in Singapore. *International Political Science Review*, 29(1), 7-27.
- Tarakcı, Z. (2021). Örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü (Tez No.676211) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçüköğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 92-115.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: methodology considered. *Organization Studies*, 15 (3), 429-445.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58 (2).
- Tekin, E., Hopp, W. J., & Oyen, M. P. V. (2002). Benefits of skill chaining in production lines with cross-trained workers: an extended abstract. *Manufacturing & Service Operations Management*, 4(1), 17–20.
- Temiz, E. (2016). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri (Tez No. 441075) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tınar, M. Y. (1990). Kurumsal kültür örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. *9 Eylül İİBF Dergisi*, Sayı 1(2 Ayrı Bası), 2.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri* (Tez No. 185986) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi- Kütahya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tortop, N. (1987). *Kamu personel yönetimi*. Bilim Yayınevi. Ankara
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3): 506-520.
- Triandis, H. C. (2004). The many dimensions of culture. *The Academy of Management Executive*, 18, 88-93.
- Triandis, H. C., & Suh, E. M (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M (1993). *The cultures of work organizations*. englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C (2011). *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International Publishing, London.
- Trzecieliński, S. (2007, June). Forms of enterprise's agility. *ICEIS 2007 Ninth International Conference on Enterprise Information Systems*, 397-403
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33 (3), 329-342.
- Tunçer M. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: ege üniversitesi tıp fakültesi örneği* (Tez No. 460491) [Yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Turan, M., & Tatlısu, B. (2022). Gençlik ve spor il müdürlüğü personellerinin yöneticilerinin meritokrasi (liyakat) algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin incelenmesi. *Her yönüyle spor araştırmaları – II* (Ed:Ağırbaş, Ö., Ağgön, E., & Seçkin Ağırbaş, İ.), Akademisyen Kitabevi, Ankara, 117 – 129.
- Turato, E. R. (2005). Qualitative and quantitative methods in health: definitions, differences and research subjects. *Revista de Saúde Pública*, 39, 507-514. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102005000300025>
- Tutar, H. (2007). Katı olan her "iş" sanallaşılıyor veya işgörenin artan yalnızlığı üzerine: kuramsal bir yaklaşım. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(2), 116-141.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: Todaie Yayınları, No: 149. Ankara

- Türk Dil Kurumu (2021). *Türk dil kurumu sözlüğü*, www.tdk.gov.tr (Erişim Tairihi: 11.07.2023)
- Uler, Y. (1998). Anayasa Hukuku'nda ve İdare Hukuku'nda Kamu Hizmeti. *Anayasa Yargısı*, 15: 253.
- United Nations (2007). Division for the advancement of women department of economic and social affairs, "women 2000 and beyond: women, gender equality and sport", published to promote the goals of the beijing declaration and the platform for action, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Media/Publications/UN/en/WomenandSport.pdf> (Erişim tarihi: 20.08.2023)
- Upton, D. M. (1995). Flexibility as process mobility: the management of plant capabilities for quick response manufacturing, *Journal of Operations Management*, 12(3-4), 205-224.
- Uygur, S. M., & Baykan, E. (2007). Kültür turizmi ve turizmin kültürel varlıklar üzerindeki etkileri, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 2, ss. 30-49.
- Uysal, E., & Yenilmez, K. (2011). Sekizinci sınıf öğrencilerinin matematik okuryazarlığı düzeyi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-15.
- Uz, A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 76-89.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma* (Tez No. 398226) [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi-Adana]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Üstün, F., & Katlav, E. Ö. (2019). Örgütlerde sıklık-esneklik kültür boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Verimlilik Dergisi*, 1, 113-138.
- Üzüm, H. Yeşildağ, B., Karlı, Ü., Ünlü, H., Parlar, F. M., Çokpartal, C., & Tekin, N. (2016). Kamu ve özel spor merkezleri müşterilerinin hizmet kalitesi algılarının incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 167-180. <https://doi.org/10.11616/basbed.vi.455308>
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & Van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *Eur J Inform Syst* 15(2):132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
- Vázquez-Bustelo, D., Avella L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model. *Int J Oper Prod Man* 27(12):1303–1332. <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. University Associates: San Diego, CA.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management and Data Systems*, 98(4), 165–171. <https://doi.org/10.1108/02635579810219336>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organizational Science*, 7(4), 359–374

- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: securing competitive advantage*. Routledge, New York, NY
- Walter, A. T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? a systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Wasti, A. S., & Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-2), 11-33.
- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 1197-1206. <https://doi.org/10.15439/2014F79>
- Wilde, K. (2007). *Women in sport: Gender stereotypes in the past and present*. University of Athabasca Women's and Gender Studies, 1-10.
- Worley, C., & Lawler, E. (2009). Agility and the organization design: a diagnostic framework. *Center for Effective Organizations*, 39(2), 194-204.
- Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. I. (2014). The agility factor: building adaptable organizations for superior performance. San Francisco: CA: *Jossey-Bass*.s.25-83.
- Yalçın, G. (2020). *Özel okullarda yöneticilerin liyakat düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Tez No. 654067) [Yüksek Lisans Tezi] Akdeniz Üniversitesi- Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yaman, F., & Yavuz, K. (2023). Yaygın eğitime yönelik sosyal kabul. *Bilim Armonisi*, 6(1), 92-99. <http://doi.org/10.37215/bilar.1276769>
- Yıldırım, Y. (2022) *Örgütsel çeviklik. güncel kavramlarla örgütsel davranış*. Eğitim Yayınevi. İstanbul, 67-76.
- Yıldız, G. (2016). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 144-174.
- Yılmaz, A., & Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- Yılmaz, D. D. (2005). Çok uluslu işletmelerde örgüt kültürü ve bir uygulama (Tez No. 161522) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, E. (2011) *Hukuk sözlüğü*, 10. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 843.
- Yılmaz, E., & Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Yılmaz, F. (2020). *Kamu çalışanları bakış açısından liyakat ihlali algısı, kaynakları ve yansımaları* (Tez No. 634717) [Doktora tezi, Mersin Üniversitesi- Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, F., & Çakıcı, A. (2021). Kamu çalışanlarının liyakat sistemi algısı. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 375-386.

- Yılmaz, M., Yılmaz, A., & Bayraktar, F. (2020). Düzce sağlık çalışanlarında lisansüstü eğitim sıklığı ve etkileyen faktörler postgraduate education frequency and affecting factors of düzce health care workers. *Smyrna Tıp Dergisi*, 2, 31-38.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*, Pepperdine University.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management* 20(4):496. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy - a taxonomical approach. *IEEE T Eng Manag* 54(2):351–370. <https://doi.org/10.1109/tem.2007.893989>



EKLER

Ek 1. Etik Kurul Kararı



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : E-70400699-000-2100316651
Konu : Etik Kurul Kararı

18.11.2021

DAĞITIM YERLERİNE

Fakültemiz Etik Kurulunun 17.11.2021 tarihli oturumunda alınan E-70400699-050.02.04-2100316289 sayılı, 2021/10 Fakülte Etik Kurulu Kararları konulu belgede yer alan karar metni aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Karar 8: Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi İnci AĞIRBAŞ'ın "Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel sıklık-esneklik algıları ve algılanan liyakatlarının örgütsel çeviklik üzerine etkisi" başlıklı tez çalışması isteği ile ilgili yazısı ve ekleri incelendi. Yapılan görüşmelerden sonra; adı geçen araştırma çalışmasının yürütülmesinin, etik kurallarına uygun olduğuna, oy birliği ile kabul edilmesine, karar verildi.

Prof.Dr. Necip Fazıl KİSHALI
Alt Kurul Başkanı

Dağıtım:

Gereği:

İnci AĞIRBAŞ

Bilgi:

Sayın Doç.Dr. Emre BELLİ

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 3FEFFAA141B

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-ebys>

Atatürk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı 25240

Erzurum

Tel: +90 442 2311380

Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr/#besyo>

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Bilgi: Özer TOPAL

Faks: +90 442 2311333

E-Posta: besyo@atauni.edu.tr



Ek 2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-604.02-2319021

25.05.2022

Konu : Araştırma İzni

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) 16.02.2022 tarihli ve E-39657895-000-2200054527 sayılı yazı.
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Kamu Spor Örgütlerinde Örgütsel Sıklık-Esneklik ve Algılanan Liyakatın Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkileri*" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren **araştırmacılar tarafından** yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar **kurum yetkilileri** tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilcek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemdeki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli **gözetim ve denetim** ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK
Bakan a.
Genel Müdür

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 092617E3-D11B-4785-AC59-644C82B14E28 Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>
Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA Bilgi için: Rahime MERCAN
Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99 SARI
İnternet Adresi: www.gsb.gov.tr Kep Adresi: genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr Sosyolog



Ek 3. Veri Toplama Araçları

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Ana Bilim Dalında Doktora Tez çalışması olarak, kamu spor kurumlarında çalışanların örgütsel sıklık-esneklik algıları ve algılanan liyakatın örgütsel çeviklik üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılmaktadır. İlgili birimlerden izinleri alınmış olan bu araştırmaya katılımda gönüllülük esastır. Araştırma sonuçları yalnızca tez içeriğinde bilimsel yöntemlerle kullanılacaktır. İçtenlikle verdiğiniz cevaplar ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Emre BELLİ (Danışman) / İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ (Doktora Öğrencisi)

1- KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Kurum bölgesi	☐ Merkez Teşkilatı ☐ Taşra Teşkilatı
Çalışma şekli	☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli ☐ Geçici
İş pozisyonu	☐ Yönetici ☐ İdari Hizmetler Personeli ☐ İşçi ☐ Antrenör ☐ Diğer.....
Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaş	☐ 21–25 ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ 56 +
Medeni durum	☐ Evli ☐ Bekâr
Eğitim düzeyi	☐ İlkokul/Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Toplam hizmet süresi	☐ 1 Yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri
Bu kurumdaki hizmet süresi	☐ 1 Yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri
Aile gelir düzeyi	☐ 1 asgari ücret ☐ 2 asgari ücrete kadar ☐ 3 asgari ücrete kadar ☐ 3 asgari ücret ve üzeri

2- ÖRGÜTSEL SIKILIK-ESNEKLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle aynı fikirde değilim	Biraz aynı fikirde değilim	Çok az aynı fikirde değilim	Çok az aynı fikirdeyim	Aynı fikirdeyim	Kesinlikle aynı fikirdeyim
1	Bu kurumda çalışanların uymak zorunda oldukları çok fazla sosyal kural vardır.	1	2	3	4	5	6
2	Bu kurumda insanların belirli durumlarda nasıl hareket edeceklerine ilişkin açık beklentiler vardır.	1	2	3	4	5	6
3	Bu kurumda hangi durumlarda çalışanların hangi davranışı göstermesi gerektiği ile ilgili açık bir kabul vardır.	1	2	3	4	5	6
4	Bu kurumda çalışanların belirli durumlarda nasıl davranacakları konusunda çok fazla özgürlük tanınmaktadır.	1	2	3	4	5	6
5	Bu kurumda çalışanlardan biri uygun olmayan biçimde davranır ise, diğer çalışanlar tarafından tepki görmektedir.	1	2	3	4	5	6
6	Bu kurumdaki çalışanlar kurumun sosyal kurallarına uygun hareket ederler.	1	2	3	4	5	6

3- LİYAKATLI YÖNETİCİ NİTELİKLERİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yönetici mevzuata hâkim olmalıdır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticiler mesleki yeterliğe sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
3	Yönetici lisansüstü eğitime sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticiler davranışlarında tutarlı olmalıdır.	1	2	3	4	5
5	Yönetici çalışanlara karşı adil ve eşit davranmalıdır.	1	2	3	4	5
6	Yönetici özverili olmalıdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticinin sosyal yönü güçlü olmalıdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticinin sanatsal uğraşları olmalıdır.	1	2	3	4	5
9	Yönetici liderlik etmelidir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler karşısındakini dinlediğini hissettirmelidir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticiler, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili şekilde kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
12	Yönetici en az bir yabancı dile sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
13	Yönetici örgüt iklimi ve kültürünü geliştirmede farkındalık yaratmalıdır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, çalışanları motive edebilecek niteliğe sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticiler düşüncelere saygılı ve eleştiriye açık olmalıdır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticiler çalışanlarla tüm iletişim kanallarını açık tutmalıdır.	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler karşısındakiyle empati kurabilmelidir.	1	2	3	4	5
18	Yönetici çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlamalıdır.	1	2	3	4	5

4- ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yetkinlik	1	Çalıştığım kurum, uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
	2	Çalıştığım kurum, çağın gereklerine uygun nmiktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	1	2	3	4	5
	3	Çalıştığım kurumun, hizmetleri ve bu hizmetlere ilişkin halka sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
	4	Çalıştığım kurum, hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	1	2	3	4	5
	5	Çalıştığım kurum, yüksek düzeyde tanıtım yapar.	1	2	3	4	5
	6	Çalıştığım kurum, konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	1	2	3	4	5
	7	Çalıştığım kurumda, tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
	8	Çalıştığım kurum, kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
Esneklik	9	Çalıştığım kurum, halka farklı hizmetler sunma esnekliğine sahiptir.	1	2	3	4	5
	10	Çalıştığım kurum, farklı miktarda hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	1	2	3	4	5
	11	Çalıştığım kurum, insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
Cevap Verme	12	Çalıştığım kurum, halkın ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
	13	Çalıştığım kurum, çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	1	2	3	4	5
	14	Çalıştığım kurumun yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	1	2	3	4	5
Hız	15	Çalıştığım kurum, hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	1	2	3	4	5
	16	Çalıştığım kurum, yeni çıkan hizmetleri sunma konusunda hızlıdır.	1	2	3	4	5
	17	Çalıştığım kurum, halka hızlı ve zamanında hizmet dağıtımı yapar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Ad, Soyad	İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ
Doğum Yeri	
E-posta	
Eğitim Bilgileri	
Doktora	Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, 2022
Yüksek Lisans	Tezli: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, (Atatürk Üniv. Ortak), 2015 Tezsiz: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Uzaktan Öğretim), 2013
Lisans	Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 2002 Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, 2008
Lise	Artvin Anadolu Lisesi, 2000
Tecrübe ve Deneyimler	
Öğretim Görevlisi (2016-)	Bayburt Üniversitesi, Demirözü Meslek Yüksekokulu, Yönetim Ve Organizasyon Bölümü, Yerel Yönetimler Programı,
Kalite Kurulu Üyeliği (2021-)	Bayburt Üniversitesi, Demirözü Meslek Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi (31. Made ile Ders Görevlendirmesi) (2013-2015)	Erzincan Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Erzincan Üniversitesi, Üzümlü Meslek Yüksekokulu,
(2008-2010)	Erzincan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü